



UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COMERCIALES Y DERECHO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
TURÍSTICA

TESIS
MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL
COSTA NORTE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN
LAMBAYEQUE

PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

AUTOR
Crisólogo Morillas Karolina Paola

ASESOR
Mg. Cayotopa Ylatoma Cilenny

LINEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Chiclayo – Perú
2019

Firma del asesor y jurados de tesis

.....
Mg. Cilenny Cayotopa Ylatoma
ASESOR

.....
Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez
PRESIDENTE

.....
Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado
SECRETARIO

.....
Mg. Cilenny Cayotopa Ylatoma
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por sus múltiples bendiciones y colmarme de salud para lograr mis metas personales y profesionales.

A mi madre Jackeline, por darme la vida y ser mi apoyo condicional en todo momento brindando su gran amor

A mi abuelita Norma, por ser mi segunda madre, cuidarme, darme su amor y sabiduría para seguir el camino correcto siempre.

Agradecimientos

A mi familia, en especial a mi hermana Karina y Santiago, quienes me dieron el mayor apoyo y cariño.

A Randy Fabián, por su amor y apoyo en mi etapa profesional y alentarme a cumplir mis objetivos.

A los profesores de la Universidad de Lambayeque que durante mi etapa profesional me dotaron de enseñanzas y conocimiento para plasmarlos en mi investigación.

Al gerente del Hotel Costa Norte, Danny Incio, quien me brindó información pertinente y me permitió realizar mi investigación en su establecimiento.

A mis amigos y compañeros que me brindaron su apoyo en buenos y malos momentos, así como en mi etapa profesional.

Índice

Resumen.....	IX
I. Introducción.....	1
II. Marco teórico.....	10
2.1 <i>Antecedentes bibliográficos</i>	10
2.1.1 Investigaciones extranjeras.....	10
2.1.2 Investigaciones nacionales	13
2.1.3 Investigaciones locales	17
2.2 <i>Bases teóricas</i>	20
2.2.1 Motivación organizacional	20
2.2.2 Satisfacción laboral.....	34
2.2.3 Motivación y Satisfacción laboral	37
2.3 <i>Definición de términos básicos</i>	38
2.4 <i>Hipótesis</i>	40
III. Materiales y métodos	41
3.1 <i>Variables y Operacionalización de variables</i>	41
Variable Independiente: Motivación Organizacional.....	41
Variable Dependiente: Satisfacción Laboral	41
3.2 <i>Tipo de estudio y diseño de investigación</i>	46
3.2.1 Tipo de estudio	46
3.2.2 Diseño de la investigación	46
3.3 <i>Población y muestra de estudio</i>	48
3.3.1 Población	48
3.3.2 Muestra:	48
3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión:	48
3.4 <i>Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	49
3.4.1 Métodos de investigación	49
3.4.2 Técnicas de recolección de datos.....	49
3.4.3 Descripción de Instrumentos de recolección de datos.....	50
3.5 <i>Procesamiento de datos y análisis estadístico</i>	53
IV. Resultados.....	54
4.1 <i>Análisis Descriptivo de la Satisfacción Laboral de los colaboradores</i>	54
4.2 <i>Planteamiento de la propuesta</i>	60
4.2.1 Introducción.....	60

4.2.2 Importancia	60
4.2.3 Objetivos.....	60
4.2.4 Situación actual de la Satisfacción laboral de los colaboradores	61
4.2.5 Formulación estratégica.....	64
4.2.6 Presupuesto del programa.....	81
4.2.7 Evaluación del programa de Motivación.....	82
V. Discusión	85
VI. Conclusiones.....	88
VII. Recomendaciones	89
VIII. Referencias bibliográficas.....	90
IX. Anexos	98
<i>Anexo 1: cuestionario encuesta dirigido a los colaboradores del hotel costa norte de la ciudad de chiclayo.....</i>	<i>98</i>
<i>Anexo 2: fichas de validación del cuestionario encuesta</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 3: proceso de confiabilidad por alfa de cronbach</i>	<i>111</i>
<i>Anexo 4: ficha valorativa de propuesta para el hotel costa norte</i>	<i>116</i>
<i>Anexo 5: matriz de consistencia de la investigación científica.....</i>	<i>124</i>
<i>Anexo 6: matriz metodológica.....</i>	<i>125</i>
<i>Anexo 7: archivo fotográfico del hotel costa norte.....</i>	<i>126</i>
<i>Anexo 8: archivo fotográfico de la aplicación de los instrumentos en el hotel costa norte</i>	<i>128</i>

Índice de tablas

Tabla N° 1 Operacionalización de Variable Dependiente – Satisfacción laboral	41
Tabla N° 2 Áreas funcionales	48
Tabla N° 3 Criterios de Inclusión y Exclusión	49
Tabla N° 4 Criterios de confiabilidad	51
Tabla N° 5 Estadísticas de fiabilidad	52
Tabla N° 6 Estadísticas de total de elemento	52
Tabla N° 7 Labor que plantee retos mentales	54
Tabla N° 8 Oportunidades de avanzar	55
Tabla N°9 Condiciones laborales apropiadas	56
Tabla N° 10 Recompensas equitativas.....	57
Tabla N°11 Compañeros colaboradores	58
Tabla N°12 Supervisión.....	59
Tabla N°13 Matriz FODA	63
Tabla N°14 Cumplimiento de objetivos	64
Tabla N° 15 Retos laborales	66
Tabla N° 16 Autonomía	67
Tabla N°17 Realización personal	68
Tabla N° 18 Oportunidades de ascenso	69
Tabla N° 19 Capacitaciones.....	71
Tabla N° 20 Programa de capacitaciones	72
Tabla N°21 Beneficios laborales	73
Tabla N°22 Satisfacción laboral	74
Tabla N°23 Participación por utilidades	75
Tabla N° 24 Salario.....	76
Tabla N°25 Empatía.....	77
<i>Tabla N°26 Compañerismo</i>	<i>78</i>
<i>Tabla N°27 Relación con el supervisor</i>	<i>79</i>
<i>Tabla N°28 Presupuesto del programa</i>	<i>81</i>
<i>Tabla N°29 Evaluación del Programa de Motivación</i>	<i>82</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1: Pirámide de Maslow. Palomo (2007)</i>	24
<i>Figura 2: Labor que plantee retos mentales</i>	54
<i>Figura 3: Oportunidades de avanzar</i>	55
<i>Figura 4: Condiciones laborales apropiadas</i>	56
<i>Figura 5: Recompensas equitativas</i>	57
<i>Figura 6: Compañeros colaboradores</i>	58
<i>Figura 7: Supervisión</i>	59
<i>Figura 8: Herramienta – Adecuación persona- puesto</i>	65
<i>Figura 9: Herramienta – Adecuación persona- puesto</i>	65
<i>Figura 10: Herramienta – Promociones internas</i>	70
<i>Figura 11: Herramienta – Capacitaciones</i>	72
<i>Figura 12: Herramienta – Evaluación 360°</i>	80
<i>Figura 13: Lobby del hotel</i>	126
<i>Figura 14: Habitación Suite Ejecutiva</i>	126
<i>Figura 15: Habitación Triple</i>	127
<i>Figura 16: Mini Departamento</i>	127
<i>Figura 17: Aplicación de encuesta - Recepción</i>	128
<i>Figura 18: Aplicación de encuesta - Lavandería</i>	128
<i>Figura 19: Aplicación de encuesta – Housekeeping</i>	129

Resumen

El presente trabajo de investigación se basó en un programa de motivación para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo.

El contexto donde se realizó el presente estudio fue en el establecimiento de hospedaje “Hotel Costa Norte”, categorizado en tres estrellas.

El área de estudio no cuenta con propuestas basadas en la motivación que se orienten a la satisfacción de los colaboradores. Es por ello que surge la necesidad de elaborar una propuesta basada en un Programa de motivación organizacional con la finalidad de lograr un adecuado nivel de satisfacción laboral en los colaboradores.

Asimismo, para su modelado se empleó la metodología descriptiva y proyectiva. El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional o transversal descriptivo. Las unidades de investigación del estudio, se consideró la muestra de tipo censal; se aplicó un cuestionario encuesta a los colaboradores, para determinar su nivel satisfacción laboral.

De esta manera, se concluye que, para mejorar la satisfacción de los colaboradores de las áreas del Hotel Casa Norte es necesario un programa de motivación para los trabajadores el cual debe ser direccionado hacia las debilidades en cuanto a las labores de la empresa, así mismo es necesario resaltar que, un factor que motiva a un avance laboral es en el que se pueda otorgar una recompensa a los trabajadores que destaquen entre otros, con la finalidad que los demás puedan competir con él por dichas recompensas.

Palabras claves: Motivación organizacional, estrategias, satisfacción laboral.

Abstract

This research was based on a motivation program aimed at the job satisfaction of the collaborators of the Hotel Costa Norte in the city of Chiclayo, Lambayeque region.

The context in which the present study was carried out in the establishment of "Hotel Costa Norte", categorized into three stars.

The area of study does not have proposals based on the motivation that are oriented to the satisfaction of the collaborators. This is why the need arises to develop a proposal based on an Organizational Motivation Program with the aim of achieving an adequate level of job satisfaction among employees.

The descriptive and projective methodology has also been used. The research design was non-experimental, transectional or cross-sectional descriptive. The research units of the study are considered the census type sample; A questionnaire was applied to employees to determine their level of job satisfaction.

Of this way, it is concluded that, in order to improve the Satisfaction of the Employees of the areas of the Costa Norte Hotel, it is necessary to have a Workers' Motivation Program which is directed towards the weaknesses in the work of the Company itself. Thus it is necessary to emphasize that a factor that motivates a labor advance is in which a reward can be granted to workers who are destabilized among others, in order that the others compete with him for the rewards.

Key words: Organizational motivation, strategies, job satisfaction.

I. Introducción

La motivación organizacional es aquel impulso que logra en el colaborador el deseo de realizar su trabajo de la mejor manera posible, pero para lograr que en el individuo se llegue a esta condición, todo comienza con la insatisfacción de una necesidad debido a que desea conseguir un estímulo ya sea un premio, un reconocimiento, etc.; y al lograr satisfacer tal necesidad optara por un comportamiento enfocado en alcanzar metas y objetivos organizacionales (Porret, 2010). Cabe resaltar que la empresa será la encargada principal de que se logre en sus colaboradores la motivación laboral.

Robbins (2004) define la satisfacción laboral como la actitud que el colaborador muestra hacia su puesto de trabajo, es decir lo que el individuo cree que debería recibir como recompensa con respecto a lo que en realidad recibe. Por lo tanto de acuerdo al nivel de satisfacción en el que se encuentre un colaborador en su trabajo definirá si su actitud es positiva o negativa.

En cuanto al área de estudio de la investigación se eligió el establecimiento de hospedaje “Hotel Costa Norte” categorizado en 3 estrellas, ubicado en la Av. Alfonso Ugarte N° 765 del distrito y provincia de Chiclayo, región de Lambayeque; zona segura y céntrica de Chiclayo y a dos cuadras del parque principal.

Sus servicios están enfocados principalmente al segmento corporativo, sin embargo, se encuentra en condiciones para recibir a turistas receptivos y turistas internos que visitan nuestra cálida ciudad por motivos de negocios o turismo. Ofrece diferentes tipos de habitaciones tales como: habitación simple, habitación matrimonial, habitación doble, habitación triple y habitación suite junior, habitación suite y un mini departamento; cada una de ellas equipadas con TV cable, frigo bar, aire acondicionado, teléfono, baño privado con agua fría / caliente. Además, pensando en ofrecer a sus huéspedes la mejor experiencia, ponen a su disposición sus servicios de restaurante, auditorio equipado, transporte, garaje privado, resguardo de equipaje, sala de internet y fax, internet WIFI.

Sin embargo, a pesar de estar orientados a brindar un servicio amable a sus huéspedes, se han observado problemas internos tales como: desconocimiento de propuestas basadas en la motivación para la satisfacción de los colaboradores, débil delegación de poder en los colaboradores, débil desempeño de los colaboradores, la imposibilidad de desarrollar una línea de carrera, débil satisfacción laboral en los colaboradores, débil comunicación

entre colaboradores de las diferentes áreas, ausencia de un área de recursos humanos, infraestructura deficiente, escasa gestión de promoción y difusión del establecimiento.

Por lo tanto, de acuerdo a los problemas mencionados, se seleccionó en la investigación el siguiente problema central: desconocimiento de propuestas basadas en la motivación para la satisfacción laboral de los colaboradores.

La selección del problema central, el cual fue el objeto de estudio, se tomó en base a los siguientes criterios:

En la actualidad las empresas se visionan a ser líderes en el mercado, olvidando que el recurso humano juega un rol fundamental en el cumplimiento de sus objetivos debido a que esta es la forma más acertada de potenciar sus habilidades y lograr que se sientan satisfechos con las tareas que realizan dentro de la empresa. González (2006) afirma “Un gran elemento que debe poseer un buen directivo es la capacidad para motivar a sus trabajadores” (p.23). Sin embargo, son pocas las empresas que toman en cuenta la importancia de la motivación a sus colaboradores.

El investigador ha realizado prácticas pre profesionales en el área de estudio por lo cual tuvo contacto directo con la empresa, situación que le permitió elaborar una propuesta de un programa de motivación en el área de estudio.

En el presente informe de investigación se encontró los siguientes casos con respecto a propuestas basadas en la motivación para la satisfacción de los colaboradores:

A nivel internacional, The Ritz-Carlton se compromete con sus “damas y caballeros” reconociendo que es su recurso primordial para cumplir con su misión de ofrecer el mejor servicio a sus huéspedes, cada uno de sus colaboradores está comprometido con los objetivos fundamentales de la empresa por lo cual cuentan con programas de recompensas, reconociendo su esfuerzo y responsabilidad con la excelencia. Los colaboradores reciben diversos beneficios, como por ejemplo:

Comidas sin cargo o con descuentos en el comedor para los colaboradores, descuentos en hoteles y resorts así como en restaurantes de las diferentes ubicaciones en todo el mundo, descuentos en spas de lujo y tiendas de los hoteles de la cadena hotelera.

Las formación, capacitación y desarrollo que llevan a cabo prepara a los trabajadores para sus tareas, y así mismo a que se le inculque a cada uno la cultura de servicio del grupo.

Por todo lo mencionado, su cultura alienta al crecimiento y el desarrollo profesional, permitiéndoles conseguir niveles cada vez más altos de responsabilidad, compromiso y liderazgo (The Ritz-Carlton, 2016).

Así mismo, Vincci Hoteles, empresa hotelera española, se ocupa a diario de lograr ser ese hotel que cualquier cliente tiene en mente cuando busca un alojamiento, el gusto por los detalles se perfecciona con un servicio exquisito por parte de un grupo humano completamente comprometido con la empresa, consciente de que en su creatividad, colaboración e ilusión se halla la clave del éxito; por lo cual la gestión en el proceso de selección y promoción interna se basan especialmente en criterios de mérito y adecuación al perfil del puesto. La empresa hotelera sabe que poseer un grupo motivado, flexible y con pleno perfeccionamiento de sus capacidades y conocimientos es esencial para la mejora continua y sostenibilidad a largo plazo.

Se ha implementado un plan de igualdad, con el fin de avalar la igualdad real y efectiva de oportunidades entre los hombres y las mujeres de la empresa englobando el compromiso de eliminar todo tipo de discriminación, al tiempo que promueve la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y su corresponsabilidad en la empresa.

Otro rasgo importante, son los beneficios brindados a los colaboradores, entre ellos están: alianzas con proveedores que brindan a los empleados condiciones favorables relacionadas con bancos, espectáculos, gimnasios y aseguradoras, entre otros ámbitos; aplicación del programa especial de tarifas VINCCI FAMILY, para hacer más fácil a todos los empleados el disfrute del producto hotelero, en primer lugar está el VINCCI FAMILY PREMIUM, con un descuento especial del 20% sobre cualquier precio disponible en la página web, en segundo lugar, tarifas VINCCI FAMILY CLASICA, el cual su solicitud se ejecuta por el enlace de reserva creado y accesible igualmente a través de la intranet corporativa cuya utilización está disponible para todos los familiares, y por último, un programa para que amigos y conocidos del colaborador puedan favorecerse con precios especiales a través del VINCCI FAMILY FRIENDS, brindándoles un descuento especial del 15% sobre cualquier tarifa disponible en la página web (Vincci Hoteles, 2016).

Barceló Hotel Group, compañía español que apuesta por tener un recurso humano de alto rendimiento a través de su formación y desarrollo, entre los principales programas de formación se encuentran:

Programa B Campus, dirigido al grupo directivo con el fin de otorgarles una visión integral en un ambiente económico en constante cambio, ampliando así su pensamiento estratégico y promoviendo la toma de decisiones y ejecución de acciones de forma eficaz, todo ello para desarrollar su talento y capacidad de liderazgo; B Welcome, el cual permite a los nuevos empleados conozcan la cultura de la organización y se impliquen con una visión común, promoción del Talento, una apuesta por el desarrollo del recurso humano y ayudarlos a alcanzar las posiciones para las que estos tienen potencial; evaluación del desempeño, instrumento que favorece al desarrollo de los colaboradores en Barceló, por un lado, apoya a los managers a dar feedback a su equipo, quienes a su vez perfeccionan sus habilidades y capacidades y, por su parte, provee a la compañía el tener equipos cada vez más profesionalizados y orientados a los objetivos (Barceló Grupo, 2016).

Meliá Hotels Internacional, compañía hotelera líder en España, se orienta al desarrollo organizacional implicando a sus colaboradores con el objetivo de tener una cultura de reconocimiento que afirme el orgullo y responsabilidad de sus empleados, con el fin de cumplirlo, realizan Encuestas de Clima Laboral, instrumento que les permite apreciar el nivel de satisfacción de sus profesionales en variables clave como conformidad, desarrollo profesional, comunicación, dirección del responsable inmediato, etc.

Además, tienen una herramienta de comunicación interna denominada Portal del Empleado, un espacio virtual para los colaboradores que les permite difundir y compartir información acerca de lo que represente en ellos y que les ofrecen Meliá Hotels International por laborar en su empresa.

Tienen implementado un programa de Tarjeta Estrella, el cual brinda grandiosos descuentos para los colaboradores, cuando estos o sus familiares y amigos se hospedan en los establecimientos de la cadena en cualquier lugar del mundo. Además acumulan "puntos estrellas" por cada reserva, pudiendo así canjearlos por otras experiencias especiales.

Meliá Hotels International aprovecha su reconocimiento en el mercado internacional consiguiendo alianzas con otras empresas, que ofrecen productos o servicios a sus empleados a un precio reducido, como por ejemplo: bancos, compañías aéreas, aseguradoras, centros de informática, gimnasios, etc. (Meliá Hotels Internacional, 2016).

Así mismo, la cadena de hoteles Marriot International ofrece un ambiente próspero para que sus colaboradores desarrollen su carrera profesional a largo plazo. Su filosofía se fundamenta en que «su gente es lo primero».

Marriot ofrece una serie de beneficios a todos sus colaboradores, de acuerdo al puesto de trabajo:

Descuentos en habitaciones y restaurantes de los diversos hoteles de la cadena así como descuentos en las tiendas de regalos, remuneración competitiva y oportunidades de ascenso.

Además, ofrecen reconocimientos a sus empleados por su implicación en brindar experiencias inolvidables a sus huéspedes:

Los gerentes que manifiestan una excepcional capacidad de liderazgo, los colaboradores que demuestren ser un modelo a seguir para nuevos empleados, el tiempo de servicio, por intervalos de cinco años, los empleados con más de 25 años de servicio son recompensados con estadías de fin de semana gratis en hoteles Marriott de todo el mundo) (Marriot International, 2016).

Por otro lado, NH Hotel Group, cadena de hoteles española, evoluciona acompañado de una nueva cultura, que provee los fundamentos y el respaldo para una transformación. En base a ese contexto, el departamento de Recursos Humanos da continuidad al Plan Estratégico a cinco años de la Compañía con diversas estrategias:

Políticas y procesos específicos, efectuando las promesas de forma proactiva y fortaleciendo el modelo estratégico, evolucionar y forjar un ambiente de trabajo más rápido, más acoplado y más beneficioso, mediante el desarrollo de líderes con visionarios, inspiradores, que conecten con sus compañeros de trabajo y fortalezcan así la cultura organizacional.

El programa Memorable Dates, con el cual la Compañía pretende participar y celebrar con los colaboradores sus fechas más significativas, incorporar nuevas fechas especiales para ellos, como su jubilación y conmemoraciones con la Compañía.

Los colaboradores tienen acceso en casi todos los hoteles NH a una tarifa especial y 50% de descuento en los hoteles top de la Compañía, asimismo de un 30% de descuento en productos y servicios. Los amigos y familiares de los colaboradores pueden acceder al Bono Amigo Solidario con tarifas muy exclusivas (NH Hotel Group, 2015).

Todavía cabe señalar que Enjoy, industria chilena de entretenimiento, cuya propuesta incluye juego, hoteles, gastronomía, centro de convenciones, espectáculos y otros servicios turísticos; tiene en cuenta que su capital humano es una pieza fundamental en la cadena de valor por lo cual se enfocan en mejorar el ambiente de trabajo, inspirándolos a una responsabilidad en su toma de decisiones y una cultura de productividad.

Como parte del fortalecimiento de las relaciones laborales, se desarrolla un sistema de reuniones mensuales con los colaboradores garantizando así un correcto y persistente flujo de información.

Cuentan con un modelo de compensaciones HAY, basándose en la evaluación del desempeño con el propósito de homologar el aporte de los colaboradores a la empresa.

Con el fin de fortalecer el proceso de formación de sus colaboradores, se incorporó el Programa de financiamiento de Estudios de Postgrado, en el cual la compañía financia hasta un 50% de estudios de post grado en universidades reconocidas y acreditadas por el Ministerio de Educación (Enjoy S.A, 2015)

Por último, a nivel internacional Hyatt Hotels Corporation, compañía hotelera estadounidense, asumía un problema: Contrataba a personas jóvenes, brillantes y dinámicas para trabajar algunos años en puestos en los cuales aprendían las operaciones hoteleras. Luego ambicionaban ascensos más rápidos a puestos de administración, pero cuando notaban que su meta era a largo plazo, buscaban un nuevo empleo. Para evitar una alta rotación de personal y aprovechar el talento con que contaba, Hyatt empezó a ofrecer a sus empleados oportunidades de crear nuevos negocios en áreas relacionadas, como servicio de fiestas y tiendas de renta.

El efecto motivacional de la autonomía que significaron tales oportunidades permitió que Hyatt conservara más de 60 por ciento de sus gerentes, al mismo tiempo que incrementaba sus ingresos y aportaba una experiencia valiosa a su fuerza de trabajo (Newstrom, 2007).

A nivel nacional, Hotel Casa Andina, cadena de hoteles peruana, cuenta con un significativo número de hoteles y cobertura geográfica, por lo cual la compañía comprende la importancia de mantener una fuerza de trabajo en equipo, ofreciendo capacitaciones y educación pertinente a los colaboradores, brindar sistema de compensaciones atractivos para así retener a los mejores talentos.

La compañía se esfuerza por mantener excelentes relaciones con cada uno de sus colaboradores, alentándolos a sentirse parte de la familia de Casa Andina y así se comprometan y responsabilicen con su trabajo.

La formación constante a los colaboradores se brinda a través de la Universidad Corporativa de Intercorp, variando de acuerdo a cada hotel y ofreciendo programas de formación especializadas para los recepcionistas y directores (Casa Andina, 2016).

Por otro parte, Libertador Hotels, Resorts & Spas, cadena hotelera líder en el Perú, pertenece a BRECA Grupo Empresarial, presente en los más importantes destinos del rubro turístico de la nación en las categorías de 4 y 5 estrellas. Su enfoque apuesta por el cliente interno, basándose en la capacitación y carrera interna, desarrollando así a sus colaboradores a los cuales los consideran los líderes para el futuro.

El área de recursos humanos cumple un rol muy importante dentro de la cadena de hoteles.

Una preocupación constante es el bienestar de todos los colaboradores y sus familias. Esta motivación impulsa a la compañía a realizar programas y eventos orientados a la integración, la camaradería, deporte, recreación y protección al medio ambiente así como de las comunidades donde están establecidos las empresas hoteleras, generando así compromiso y sentido de pertenencia.

Se sienten muy orgullosos de cada uno de sus colaboradores que diariamente se esfuerzan por dar todo de sí, con el fin de entregar una experiencia inolvidable a sus huéspedes (Inversiones Nacionales De Turismo S.A., 2012).

Por último, Impacta Events & Travel S.A. empresa organizadora de eventos corporativos orientados a la integración de los colaboradores de la organización que adquiera sus servicios así como para mejorar su desempeño y productividad de forma individual y grupal, la empresa tiene en cuenta que los eventos de motivación se han transformado en una estrategia clave de dinámica y al mismo tiempo para servir para reforzar la identificación y compromiso con la empresa. Sus ventajas los convierten en un recurso muy solicitado por diferentes empresas. Su costo es bajo y no suele requerir infraestructuras complejas para desarrollar los eventos. Entre sus servicios se encuentran los fulldays, olimpiadas, viajes de incentivo, talleres de motivación, convenciones anuales, conmemoraciones, día del vendedor, lanzamientos de nuevas marcas, concursos, etc (El Portal del Capital humano, 2010).

A nivel local, Intiotel, establecimiento hotelero categorizado en tres estrellas, como parte de estrategias de motivación y trabajo en equipo, ejecutó en el año 2015 dos talleres:

Taller de Trabajo en Equipo y dinámicas, con el fin de integrar a todos los colaboradores, incluyendo a jefes de cada área y trabajar planeamiento, comunicación y autoestima; Taller de Inteligencia Emocional, con el propósito de desarrollar temas sobre la comunicación, emociones, asertividad y manejo de situaciones.

Ambos talleres han sido de suma importancia para la empresa, puesto que ha servido para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre todo el personal.

La Corporación PJ Entretenimiento S.A.C con sede en la ciudad de Chiclayo con los casinos Las Musas, Solid Gold y Bagdad, reconoce la importancia de cumplir con las expectativas salariales, ofreciendo incentivos a sus colaboradores y así mismo reforzando el trabajo en equipo para lograr objetivos en común, por lo cual sus principales estrategias para brindar un servicio de calidad se basan en mantener fidelizados a sus clientes internos, es decir sus colaboradores, para que su compromiso con la empresa se refleje en la atención a sus clientes externos, estas principales estrategias son:

Actividades deportivas mensuales: Con el propósito de integrar a todos los colaboradores y reforzar el trabajo en equipo, realizan juegos de fútbol y vóley mixto una vez al mes, torneos anuales por aniversario, bonificaciones trimestrales por logro de metas: La empresa fija una meta de ventas cada tres meses, y al cumplirla reparte los beneficios entre todos los colaboradores de la empresa. , bonificación mensual por alimentación: Se entrega a los colaboradores vales de compra de diferentes supermercados por un monto de S/50.00 una vez al mes (Yenque, comunicación personal, 17 de septiembre de 2016).

En base a lo descrito anteriormente, surgió la necesidad de realizar esta investigación con el propósito de indagar acerca de:

¿De qué manera el programa de motivación contribuirá en la mejora de la satisfacción laboral en los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque?

El trabajo de investigación se justificó por las siguientes razones:

Los beneficios de la presente investigación presentan un valor práctico ya que responde a la necesidad intangible de los trabajadores y para que a través del programa de motivación se mejore la satisfacción laboral, fomentando la participación integra de todo el personal, potencializando sus habilidades, conocimientos y desempeño en el área asignada, y al mismo tiempo lograr cubrir las necesidades de ambas partes, se debe agregar que los huéspedes también se beneficiaran indirectamente en vista de que los colaboradores en consecuencia ofrecerán un servicio óptimo y una mejor atención.

En la propuesta del trabajo de investigación, los beneficiados son los colaboradores del establecimiento de hospedaje, a quienes se pretende involucrarlos para que participen de manera activa en la búsqueda de soluciones que den respuestas satisfactorias a los objetivos

planteados, lo que determina la importancia de la investigación objeto de estudio desde el punto de vista teórico, práctico, metodológico y de relevancia social.

Mediante la investigación realizada se prevé mejorar la gestión del establecimiento de hospedaje hacía los colaboradores en base a un programa de motivación, herramienta indispensable orientada a la satisfacción de cada uno de los colaboradores y al logro de sus objetivos personales y profesionales y aplicar posteriormente el programa de motivación en todas sus extensiones orientado a mejorar la calidad del trabajador que por extensión repercutirá en el mejor servicio del establecimiento de hospedaje.

La utilidad del presente estudio es la contribución al desarrollo organizacional de la empresa aumentando el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores; teniendo en cuenta que el recurso humano es la base organizativa de toda empresa, pese a esto, muchas veces es descuidado por las mismas, demostrando un alejamiento y distanciamiento en cuanto el propósito específico de lo que significa el recurso humano cómo motor del desarrollo empresarial.

El proyecto de investigación es significativo, puesto que permitirá conocer los resultados de la satisfacción laboral y de esta manera plantear un programa de motivación.

Finalmente, el presente trabajo servirá de referencia para futuras investigaciones y para futuros profesionales relacionados en la carrera de administración turística y otras escuelas afines.

Por otro lado, los objetivos que orientaron a la investigación fueron, como objetivo general: Diseñar un programa de motivación para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.

Así mismo como objetivos específicos: Analizar la satisfacción laboral de los colaboradores en base a sus determinantes, validar el programa de motivación, establecer las estrategias necesarias para la mejora de la satisfacción laboral

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes bibliográficos

2.1.1 Investigaciones extranjeras

Nicolle (2017), Análisis de la satisfacción en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la ciudad de Guatemala, (tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar, Guatemala de La Asunción; con el objetivo de establecer qué factores incurren en la satisfacción y consecuente motivación de los trabajadores de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.

El proyecto se basó en una investigación descriptiva, abarcó 15 hoteles miembros de la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala ubicados en la Ciudad de Guatemala, se utilizó el muestreo por conveniencia ya que no todos los hoteles lograron ser parte de la misma por políticas internas, teniendo así en total una muestra de 115 colaboradores y 11 de personal administrativo.

Se diseñaron diferentes instrumentos, para el personal operativo, se diseñó una encuesta y para el personal administrativo de nivel gerencial se diseñó una entrevista.

Entre sus resultados se lograron formular las siguientes conclusiones:

Se comprobó que el factor motivacional que más reincide en los empleados corresponde a la labor realizada. El factor higiénico que más sobresalió es la estabilidad en el cargo. La falta de uno de estos factores afectaría la motivación de los empleados, ya que si no hay estabilidad en el cargo se crea un sentimiento de incertidumbre por posibles despidos. Así mismo, si la labor realizada no está afín a las capacidades del empleado, reduce la satisfacción por lo que no se logra la motivación.

El método de reconocimiento laboral más manejado es el reconocimiento oral. Según los resultados de las encuestas y entrevistas, es otorgado de forma verbal en las reuniones de los grupos de trabajo y de forma individual. En los hoteles estudiados felicitan a los colaboradores por la buena ejecución de su trabajo y en los hoteles en donde otorgan becas de estudios también los felicitan por las notas alcanzadas.

Carmona (2014), Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los colaboradores de Venezolana de Turismo, (tesis de pregrado), Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida; con el objeto de examinar la influencia de los incentivos motivacionales en el desempeño de los trabajadores.

La investigación fue de carácter descriptivo y un diseño de campo, ya que los datos de dicho estudio fueron recolectados directamente de la empresa donde se evidenció el problema planteado, se tomó como población al personal de VENETUR, S.A., Para la investigación solo se incluyó a aquellos que laboran en la oficina central de Caracas, quedando representada la población por 57 trabajadores, así mismo, la recolección de información de la presente investigación se realizó mediante una encuesta.

Luego del análisis de los resultados se comprobó que uno de los factores principales que interviene en el desempeño laboral del trabajador son los incentivos, es por ello que la empresa debe buscar estrategias para que los empleados se sientan satisfechos con los beneficios motivacionales que se les otorgan y éstos continúen comprometidos con la empresa en la consecución de los objetivos (Carmona, 2014).

Pablos (2014), Grado de motivación y satisfacción laboral en el hotel La Sana Maria, (tesis de pregrado), Universitat de les Illes Balears, Mallorca; con el propósito de promover un clima laboral óptimo para los trabajadores dentro de la organización y así lograr una mayor satisfacción en estos y en los clientes finales.

Al tratarse de un proyecto basado en el trabajo realizado en una organización por parte del investigador, se parte de una metodología totalmente práctica y de trabajo de campo. La herramienta utilizada para fijar el grado de motivación y satisfacción organizacional es la encuesta laboral.

Luego de analizar los resultados obtenidos de la encuesta, se llegó a las siguientes conclusiones:

El trabajo en equipo es propicio y no existen problemas de convivencia en el trabajo. A pesar de ello correspondería revisarse si existen altercado entre compañeros de algún área del hotel y solucionar el posible problema existente, ya que se ha detectado que algún pequeño inconveniente entre compañeros puede ser debido a algún roce personal.

Existen problemas de liderazgo en la organización tanto a nivel de cargo intermedio como en la dirección, motivo por el cual se derivan los problemas en la comunicación.

Los colaboradores tienen ya mucho tiempo trabajando por lo que se pudo observar cierta resistencia al cambio. Ello se lograría mejorar mediante formación especializada y haciendo ver al trabajador que el cambio es necesario y útil para ambas partes.

Respecto a los métodos de recompensa, la recomendación a la empresa es que correspondería motivar a sus trabajadores a través de recompensas, no precisamente monetarias sino de posibilidad de crecimiento o formación.

Ferreira (2013), Plan de Motivación para mejorar el desempeño de los trabajadores en el Hotel Venetur Residencias Anaucó, (tesis de pregrado), Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida; con el objetivo de formular un plan de motivación para optimizar el desempeño del personal.

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo, enmarcado en un proyecto factible. En la investigación se tomó una muestra de 84 empleados; las técnicas que se utilizaron fueron la observación directa y la encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas.

Al analizar los resultados fue posible llegar a concluir que existen bases en la organización del hotel para la aplicación del plan motivacional contribuyendo a mejorar los métodos empleados en la actualidad, teniendo en cuenta la importancia de los factores motivacionales en el buen desempeño de tareas asignadas, implicando un abordaje óptimo en las acciones, a través de la motivación para aportar soluciones concretas, descubrir problemas y mejorar el desempeño laboral. Además se concluye que el plan, deba hacer énfasis en el establecimiento de la motivación en los recursos humanos con propósitos definidos en función de la satisfacción por el trabajo a través de incentivos, estímulos y recompensas por el buen desempeño laboral, así mismo, se deben implementar acciones directas de motivación dirigida a todos los empleados del Hotel, tomando en consideración las necesidades individuales y colectivas, teniendo en cuenta el contexto sociocultural donde se desenvuelve la actividad hotelera (Ferreira, 2013).

Padilla (2013), Propuesta de un programa de motivación, dirigido al personal del hotel VENETUR Valencia para mejorar la calidad del servicio, (tesis de pregrado), Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida; con el propósito de promover un programa de motivación dirigido al talento humano para mejorar la calidad del servicio del Hotel VENETUR Valencia.

El estudio se basó en una investigación de campo, el cual permitió tener una visión más completa desde la realidad dentro de lo que es el campo de la investigación y observación directa.

Se tomó a una muestra de 90 trabajadores. Luego del análisis realizado sobre los resultados obtenidos, se demostró que el área de Talento Humano realiza numerosas

actividades en beneficio de los colaboradores y una de ellas es la retribución monetaria que se les concede como parte de alicientes y/o premios en fechas especiales como los días festivos, sin embargo existe una situación detectada que es la falta de sensibilización, formación y capacitación a los empleados; además, los trabajadores cumplen con sus tareas establecidas pero no manifiestan compromiso y esmero por lo que realizan, simplemente cumplen la tarea que les concierne, es decir, no se sienten motivados, abundantes faltas al trabajo, tenacidad al cambio, poca intercambio en las relaciones laborales y en ciertos casos trato descortés con sus colegas, huéspedes y clientes.

La realidad visible, incitó a la investigadora a formular una propuesta de programa de motivación a los trabajadores Hotel VENETUR Valencia, que trascienda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Ttito y Paredes (2018), Dimensiones de la motivación en el desempeño del personal del Hotel Titilaka SAC, (tesis de pregrado), Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa; con el objetivo de Identificar como repercuten las dimensiones de la motivación en el desempeño del personal.

El tipo de investigación desarrollado fue descriptivo correlacional, la técnica utilizado fue la encuesta, el cual se realizó de manera individual a los colaboradores administrativos y de operaciones, teniendo en total como muestra a 20 personas.

Entre sus resultados se determinó que el personal no tiene en claro la dimensión motivación, no lo perciben o no todos los cargos inmediatos superiores del personal, contribuyen en la eficiencia e importancia de la motivación. Por lo tanto, no se practica la axiología, no se cumple con responsabilidad, no se cumple con el horario, no se tiene opiniones favorables, no se tiene capacidad para desarrollar actividades y no se sienten cómodos en su área de trabajo.

Huillca (2016), Influencias de las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de recepción de los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Arequipa, (tesis de pregrado), Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa; con el propósito de determinar cómo intervienen las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de recepción de los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Arequipa.

Para el desarrollo del proyecto se hizo uso de la Investigación cuantitativa de tipo descriptiva-explicativa; fundamentándose en fuentes de información primaria (los trabajadores del área de recepción y huéspedes), secundaria (fuentes oficiales) y en una amplia recolección de datos basados en visitas de campo, los mismos buscan garantizar la suficiente representatividad de la investigación.

Para la investigación existen 21 hoteles registrados en los documentos de AHORA, según la página web de dicha asociación, pero para tener una muestra más homogénea utilizaremos criterios para segmentarla, teniendo así 8 hoteles, para el desarrollo de la investigación se recopilaron los datos mediante una encuesta estructurada.

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos, se concluye que la influencia de las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados es casi inexistentes.

La realidad visible, incitó al investigador a proponer un programa de motivación para mejorar el desempeño del personal de recepción en los hoteles de 3 estrellas, enfocado fundamentalmente a la integración y colaboración de estos con la organización la cual de alguna manera se va a ver reflejado en la atención a los huéspedes.

Gonzales y Gonzales (2015), Programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agro transportes Gonzales SRL de la ciudad de Trujillo, periodo abril-junio del año 2015, (tesis de pregrado), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, con el fin de determinar si el nivel de satisfacción laboral de la empresa se incrementara con la aplicación del programa de motivación.

Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de la Investigación pre-experimental, el instrumento utilizado en la investigación fue la Encuesta, teniendo como muestra a 60 trabajadores operativos del personal de la empresa.

Entre sus resultados se determinó que la empresa no motiva ni recompensa a su personal es por ello que los trabajadores se sienten insatisfechos en sus labores asignadas, además, con la implantación de un Programa de Motivación, permitirá a la Dirección de la Empresa conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizaciones coincidan (Gonzales & Gonzales, 2015).

Fernández y Anticono (2015), El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo” con la finalidad de determinar cómo se manifiesta del coaching

y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo.

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal y descriptivo – correlacional. Así mismo el estudio constó de dos poblaciones, la primera fue a cada uno de los jefes de recepción de los 4 hoteles estudiados a quienes se les realizó entrevistas, la segunda fue una muestra no probabilística, siendo un total de 30 encuestados; quienes son los colaboradores del área, a los cuales se les aplicó un cuestionario encuesta. Se logró concluir que:

Las estrategias motivacionales como los incentivos laborales, la participación en decisiones y el diseño de puestos motivadores son los vitales que se aplican, puesto que permite tener empleados motivados en el área de recepción en los hoteles implicados en el estudio.

El desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo es adecuado; debido a que se manifiesta a través de una correcta aplicación del coaching y estrategias motivacionales.

Melo (2015), El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa hotel, periodo 2012, (tesis de pregrado), Universidad Nacional del Altiplano, Puno; con el objetivo de identificar la influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa.

El tipo de investigación fue descriptivo y explicativo, para la investigación la población estuvo constituida por todos los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel de la ciudad de Puno a excepción del gerente teniendo en total 15 trabajadores activos y 01 administrador. Para la recolección de la información se recurrió a la encuesta estructurada y la observación directa.

Entre sus resultados se lograron formular las siguientes conclusiones:

El estilo de dirección por parte de la administradora corresponde a uno de tipo autoritario, con un nivel interactivo bajo en preocupación por los trabajadores. Esta situación actual muestra que no existe relación entre las prácticas de dirección deseada por la empresa y la dirección que actualmente se ejerce, estas prácticas también carecen de correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los empleados a su respectiva administradora en el trabajo diario.

En lo que respecta a la satisfacción laboral se ha determinado que existe un porcentaje bajo de satisfacción en la mayoría de los factores que intervienen en la

satisfacción laboral de los trabajadores, un 60% de trabajadores no reciben reconocimiento alguno por su trabajo realizado, otro 60% mostro no estar satisfecho con las posibilidades de progreso, un 60% no está conforme con las posibilidades de crecimiento y un 67% no están satisfechos con las normas que brinda la empresa, estos resultados son debido al estilo de dirección autoritario aplicado en la empresa.

Además, en base a los resultados obtenidos y los factores vulnerables identificados, permitió al autor proponer un plan de acción con estrategias que permitan perfeccionar el estilo de dirección aplicado por la administradora de la empresa de Intiqa Hotel y por ende influir en la satisfacción laboral de los trabajadores, puesto para obtener un mejor grado de satisfacción en los ellos, es necesario fomentar un buen estilo de dirección en la empresa (Melo, 2015).

Alvitez y Ramírez (2013), Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los colaboradores de la empresa del Grupo Almer, Trujillo – 2013, (tesis de pregrado) ,Universidad Privada Antenor Orrego; con el objeto de establecer la relación existente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los empleados.

Esta investigación es de tipo Descriptivo. La población la comprendió los empleados del Grupo Almer, que son un total de 10 empleados.

Entre sus resultados se determinó que existe dependencia directa entre el los incentivos y compensación de la empresa con la motivación de los colaboradores; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación aumentaría.

Se plantea para el programa de Incentivos y compensaciones; en primer lugar, mejorar la retribución valorando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe agregar actividades de capacitación dirigidas a los colaboradores y referidas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone ofrecer incentivos económicos por metas logradas a fin de incitar y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no monetarios que hagan del trabajador un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación (Alvitez y Ramírez, 2013).

Alvarado y Aguilar (2013), Estudio de la motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos – 2013”, (tesis de pregrado), En la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, con la finalidad de determinar el grado de motivación

laboral en los trabajadores. El trabajo de investigación fue de tipo explicativo; se tomó como muestra a 30 trabajadores.

El método de investigación es de observación participativa, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta.

Para mejorar la motivación organizacional en los colaboradores, los directivos deben hacer uso de herramientas gerenciales las cuales los impulsen al desarrollo de una gestión eficiente, para alcanzar las metas establecidos en la búsqueda continua del más alto desempeño posible. (Alvarado y Aguilar, 2013).

León y Palacios (2013), Influencia del clima organizacional en la motivación de los colaboradores de la Empresa de Transportes Royal Palace's agencia Cajamarca 2013, (tesis de pregrado), Universidad Privada Antenor Orrego; a fin de identificar si el clima organizacional influye en la motivación de los trabajadores.

La investigación emplea un enfoque cuantitativo – cualitativo de naturaleza descriptiva; la población fue de 24 empleados y 1 Administrador, dando una muestra de 25 empleados. Las técnicas que se aplicaron en este estudio fueron encuesta, entrevista y análisis documental argumentativo.

Se identificó que el Clima Organizacional influye directamente en la motivación de los trabajadores, la empresa no ha implementado un plan de capacitación y desarrollo, ni una línea clara de carrera y sucesión de cargos, de igual forma no existe una política salarial e incentivos establecida; y por último no cuenta con programa de socialización y fidelización de sus colaboradores (León y Palacios, 2013).

2.1.3 Investigaciones locales

Mori y Orosco (2015), Propuesta de mejora del nivel motivacional basado en la teoría de McClelland para los colaboradores de McDonald's Chiclayo para el año 2015; (tesis de pregrado), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, con la finalidad de generar una propuesta de mejora del nivel de motivacional, basado en la Teoría de McClelland.

El diseño de la investigación fue descriptivo, la muestra estuvo constituida por los 45 colaboradores de McDonald's de la ciudad de Chiclayo al momento del desarrollo de esta tesis, se realizó una serie de entrevistas exploratorias a los gerentes de turno y algunos de los colaboradores de la empresa, además de una encuesta denominada "Escala de Motivación de Steers y Braunstein".

Entre sus resultados se determinó que el nivel motivacional de los colaboradores que trabajan de McDonald's ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel alto. Sin embargo, a pesar de este resultado, existen indicadores que requieren estar en un nivel óptimo.

En referencia a los motivos de logros, poder y de afiliación, se ha desarrollado una propuesta de mejora en referencia a los indicadores de cada dimensión.

Gutiérrez (2015), Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015, (tesis de pregrado), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, con la finalidad de establecer la Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene en el Clima Organizacional de los colaboradores.

El tipo de estudio es cuantitativo con diseño de investigación Descriptivo-Correlacional, asimismo la presente investigación es de corte transversal.

La población en estudio de la presente investigación estuvo conformada por 30 colaboradores, para la recolección de la información necesaria para la presente investigación se utilizó la escala de Motivación y la Escala de Clima Organizacional.

El presente trabajo de investigación revela que la mayoría de trabajadores se sienten motivados intrínsecamente y en un porcentaje menor influye la motivación extrínseca.

El nivel del clima organizacional es medio, de otro lado se caracteriza por tener la identidad y estructura como las dimensiones que muestran los más altos niveles. Por lo tanto es objetivo señalar que mejoras en la motivación repercutirá en el incremento de la percepción del clima organizacional (Gutiérrez, 2015).

Pando (2014), Propuesta de mejora del nivel motivacional de los colaboradores administrativos de la Clínica del Pacífico-27 Chiclayo”; con el fin de plantear una propuesta de perfeccionamiento del nivel de motivacional de los trabajadores administrativos.

El tipo de estudio de la investigación fue mixto, así mismo, el diseño del estudio es descriptivo.

La muestra utilizada en la tesis estuvo conformada por los 47 colaboradores a los cuales se les aplicó una encuesta elaborada en base a la teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Se puede concluir en la presente tesis, que la motivación de los colaboradores administrativos de la Clínica del Pacífico se encuentra en un nivel medio. Así mismo, los indicadores dentro de los factores motivacionales que se requieren optimar son: La

posibilidad de realizar en lo que más destaca dentro de la clínica y de acuerdo a su criterio. En cuanto a los indicadores relacionados con los factores higiénicos que de la misma forma precisan ser corregidos son: La percepción de los colaboradores administrativos sobre el apoyo que les brindan sus superiores, incumplimiento de las leyes y convenios laborales.

Díaz y Polo (2013), Propuesta para mejorar el clima laboral a través de la motivación dentro de la Outsourcing Certicom SAC- Chiclayo 2103, (tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán con el propósito de diseñar una estrategia de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa.

El presente estudio es una investigación de tipo descriptivo y propositiva.

La población está constituida por todos los trabajadores tanto en planillas como recibo por honorarios que trabajan a tiempo completo en la Outsourcing Certicom SAC, lo cual corresponde a 30 personas, a quienes se les aplicara una encuesta con la finalidad que permita conocer el nivel de motivación y el clima laboral.

Entre sus resultados lograron diagnosticar en cuanto al clima laboral que los trabajadores no se encuentran satisfechos, debido a que la empresa tiene colaboradores eventuales y no se interesan en generar planillas y mantenerlos fijos. Los trabajadores no conocen la filosofía y el reglamento interno de la empresa, por lo cual ha generado falsas expectativas (Díaz y Polo, 2013).

Cotrina y Ugaz (2012), Propuesta de un diseño motivacional según la teoría de la fijación de metas de Locke para optimizar el desempeño laboral de los servidores públicos del área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de La Victoria – Chiclayo, (tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán,; con el objeto de proponer un programa motivacional, empleando la teoría de la fijación de metas de Locke para lograr la optimización del desempeño laboral en de los servidores públicos del área de recursos humanos. El tipo de investigación del estudio fue descriptiva y proyectiva.

Para la muestra, se tomó en cuenta a 112 trabajadores desempeñándose antiguamente y registrados en planilla, a los cuales se les aplicara dos encuestas, el primero de motivación laboral y el segundo de desempeño laboral.

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se determinó que no se cuenta con un programa motivacional que permita mejorar el desempeño laboral en el área de recursos humanos; además los servidores públicos se encuentran en un nivel deficiente

de motivación puesto que no existen reconocimientos tanto económicos como verbales al culminar las metas impuestas (Cotrina y Ugaz, 2012).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Motivación organizacional

2.2.1.1 Concepto de motivación desde distintas perspectivas

Lusthaus (2002) afirma que la motivación se refiere a los factores que impulsan y dirigen la conducta de las personas, siendo el factor estímulo la energía interna que produce una respuesta en ellos; para el autor, la motivación es un aspecto vital en el comportamiento organizacional, puesto que es uno de los factores principales para lograr la permanencia de los colaboradores en la empresa.

Así mismo Barquero (2005) manifiesta que el recurso humano constituye el activo más importante en la empresa para su funcionamiento y subsistencia, por lo cual es el recurso que más atención demanda, esta afirmación se sustenta en que el gerente o directorio que desee obtener resultados positivos para la organización, necesita la colaboración y esfuerzo productivo de sus subordinados. La motivación es un elemento clave en las empresas, por lo tanto, cuando un colaborador es motivado por la empresa o por sí mismo, su productividad será mayor, siendo este un punto de partida para comprender la importancia de la motivación en cualquier organización.

Una gama de autores, expertos en el tema, definen la motivación organizacional, entre ellos se tiene a Robbins & Judge (2009) quienes definen la motivación organizacional como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el trabajador para alcanzar objetivos y metas organizacionales.

Por otro lado, Newstrom (2011) afirma que la motivación en el trabajo, es el conjunto de factores internos y externos, que estimulan al trabajador a elegir un curso de acción y se conduzca al logro de una meta organizacional.

Dalton, Hoyle & Watts, (2006) indican que la motivación en el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno organizacional que ocasionan esfuerzos positivos o negativos, si el trabajador sabe exactamente que lo motiva, existirá una mayor posibilidad de alcanzar sus metas tanto personales como profesionales; de igual manera, si las empresas saben motivar a su personal, como consecuencia incrementaran su productividad

Los empleados constituyen la parte fundamental del servicio al cliente, por lo que merecen una atención adecuada asegurando así que brinden el mejor servicio posible, por lo tanto es de suma importancia implementar un programa de motivación dirigido a los colaboradores estimulándolos a optimizar sus esfuerzos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008).

Los colaboradores pueden motivarse de manera intrínseca y extrínseca (Grande, 2005):

a. Motivación intrínseca

Es aquella motivación innata hacia el trabajo, los colaboradores se involucran y compromete en sus tareas libremente, sin necesidad de que exista una recompensa externa (Cox, 2009).

Son tres aspectos que originan la manifestación de la motivación intrínseca:

a.1 Conocimiento: El empleado no necesita estar sujeto a una presión para realizar su trabajo, puesto que este siente el deseo de realizarlo para obtener mayores conocimientos (Cook, 2000) y dar ciertos aportes para que la empresa logre un mejor desarrollo organizacional.

a.2 Logro: El trabajador siente deseos de superarse, potencializar sus habilidades y alcanzar objetivos personales y profesionales.

a.3 Experiencia: Cuando el colaborador percibe que cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios, siente el deseo de y dar ciertos aportes para que la empresa logre un desarrollo organizacional (Cox, 2009b).

b. Motivación extrínseca:

Es la motivación que se manifiesta a consecuencia de factores externos proporcionados por la empresa, pudiendo ser estos la retribución, incentivos económicos y no económicos, reconocimiento:

b.1 La retribución: Todas las formas de retornos económicos, servicios tangibles y otros beneficios que perciben los trabajadores por su laboral realizada en la empresa.

Pardo y Luna, (2007) afirman que existen tres componentes principales en el sistema de retribución:

En primero lugar, el salario base o retribución fija, dependiendo del puesto que se ocupe pero independiente del desempeño que se tenga en el mismo.

En segundo lugar, los incentivos económicos, complemento del salario base por diferentes factores tales como: antigüedad horas nocturnas, por el rendimiento, etc. Son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados (Chiavenato, 2009).

Por último, los incentivos no monetarios, que se refiere a los planes no monetarios que la empresa ofrece en beneficio para sus empleados.

Las empresas pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos ofreciendo a sus empleados placas conmemorativas, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo (Davis & Werther, 2008).

b.2 Prestaciones y servicios al personal: En la actualidad, la compensación al personal constituye no solamente sueldos, salarios, bonos o incentivos, si no que incluye otras prestaciones, teniendo objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los trabajadores (Davis & Werther, 2008).

Chiavenato (2007) afirma que los planes de prestaciones y servicios al personal son: aguinaldo, vacaciones, vivienda, prima de antigüedad, ayuda para enfermedad, prima vacacional ayuda por maternidad, horas extras, prima dominical, alimentos, préstamos, asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio, ayuda para jubilación, transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa, horario flexible para la entrada y la salida del personal, áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas, excursiones y paseos programados, festejos y reuniones.

2.2.1.2 Teorías de la motivación

Las teorías existentes que tienen como fin explicar el fenómeno de la motivación se agrupan en dos corrientes: Las teorías centradas en el contenido, estas teorías son las que estudian y analizan los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones, condiciones de trabajo o remuneraciones) que pueden motivar a las personas en el momento de realizar sus labores, entre ellas tenemos: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría ERC de Alderfer, Teoría de los dos factores de Herzberg, Teoría de las necesidades aprendidas McClelland y la Teoría “X” y “Y” de McGregor

(González, 2000); las teorías centradas en el proceso: es un complemento de las anteriores, puesto que analiza el proceso que existe para que el individuo actúe de una forma u otra, entre ellas tenemos: Teoría de las expectativas de Vroom, Teoría del establecimiento de metas de Locke y la Teoría de la equidad (Vélaz, 1996).

a. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

A pesar de que la teoría de las necesidades de Maslow no está enfocada al entorno organizacional, es un punto emprendedor a las posteriores investigaciones específicas a la motivación en el mundo laboral, aportando al mismo tiempo a que se aplique en el mismo ámbito.

Palomo (2007) explica que, según la teoría de Maslow se afirma que las primeras necesidades que se activan en las personas son las fisiológicas, aquellas que le llevan a sobrevivir: hambre, sed, dormir, abrigarse, etc.; estas necesidades son básicas y primordiales en todo ser humano.

Cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas a un determinado nivel, se activa la influencia de las necesidades de seguridad sobre la conducta humana, las personas buscan protección y estabilidad.

El siguiente grupo de necesidades en activarse cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción son las de afiliación o afecto; esto es, las necesidades de participación social y de relación con las demás personas; de querer y ser querido.

El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfechos suficientemente las de afecto, son las de autoestima; esto es, las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales.

Por último, aparece la necesidad de autorrealización, o, lo que es lo mismo, la tendencia de la persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción.

Palomo (2007), ejemplifica la teoría de Maslow con relación al mundo laboral: Un joven obtiene un contrato de trabajo temporal en una empresa. Sus necesidades fisiológicas, logran estar satisfechas a un determinado nivel con el sueldo que recibe, sin embargo no ocurrirá lo mismo con las de seguridad, debido a que el trabajador no sabe qué ocurrirá cuando termine su contrato. En este caso, todas sus conductas vendrán determinadas por el deseo de conseguir un puesto de trabajo fijo y estable. Cuando su

contrato temporal ha finalizado, la empresa le renueva el contrato, suponiendo que esta se encuentre en una situación económica estable se espera que las necesidades de seguridad del trabajador queden satisfechas, por lo tanto, es en este momento en el que se activara la necesidad de afecto. Transcurrido un cierto tiempo, el trabajador se ha integrado con su grupo de compañeros de trabajo, habiendo esto permitido satisfacer su necesidad de afecto, dando paso a la activación de la necesidad de autoestima, sin embargo la de afiliación no dejara de actuar sobre la conducta del trabajador, puesto que seguirá deseando dar y recibir cada vez más afecto.

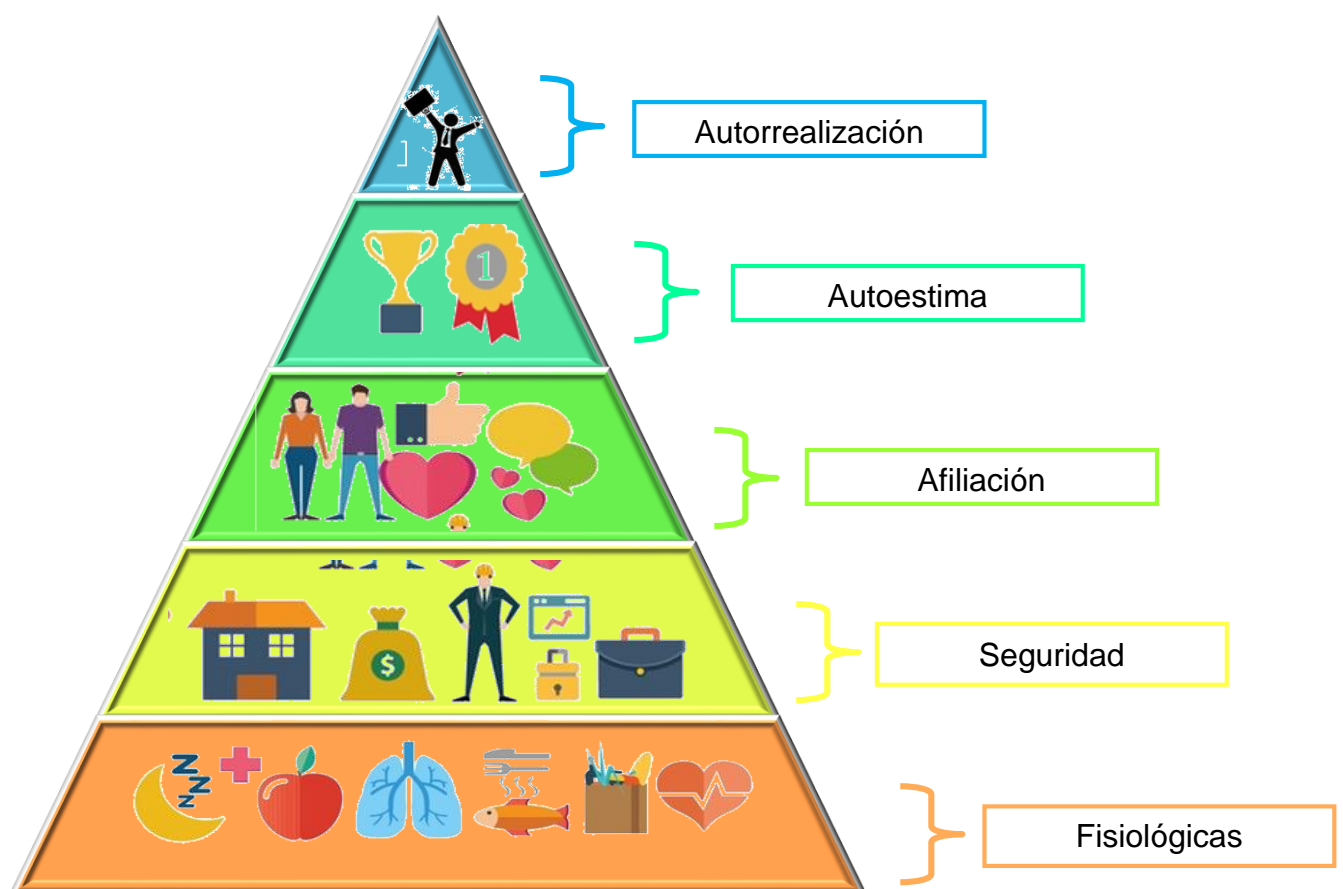


Figura 1: Pirámide de Maslow. Palomo (2007)

b. Teoría de ERC de Alderfer

Newstrom (2011) explica que Clayton Alderfer remodelo la jerarquía de necesidades de Maslow para condensarlas en tres: existencia, relaciones y crecimiento.

b.1 Necesidades de existencia: Son las de nivel más bajo, corresponden a factores fisiológicos y de seguridad; el empleado logra satisfacerlas mediante el sueldo, las prestaciones, seguridad en el trabajo y las condiciones físicas de trabajo.

b.2 Necesidades de relación: Se refiere a la interacción social y el sentido de pertenecer al grupo; en el trabajo se satisface a través de la oportunidad de relacionarse socialmente con los compañeros.

b.3 Necesidades de crecimiento: Se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización, satisfaciéndose estas necesidades cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho por sus logros.

c. Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg es quien más resalta la importancia de la motivación en el puesto laboral, afirmando que el factor motivacional de mayor valor se encuentra en el interior de su propio trabajo, por lo tanto propone que la satisfacción laboral tienen relación con factores intrínsecos (motivadores), mientras que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos (de higiene); la idea central de Herzberg es que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, puesto que si las características insatisfactorias de un trabajo se eliminan no hacen necesariamente que ese trabajo fuese más satisfactorio. (Robbins & Coulter, 2005).

En esencia, la teoría de los factores afirma por un lado que, la satisfacción en el trabajo se logra mediante las actividades desafiantes y estimulantes del puesto, mientras que la insatisfacción en el puesto es en función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto, por ende, para que exista un mayor nivel de satisfacción laboral, Herzberg propone el enriquecimiento del puesto, lo cual consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas en el puesto de trabajo (Chiavenato, 2007).

c.1 Factores motivadores

Son los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo, se refiere al contenido del cargo y logran producir un aumento de productividad, estos son considerados los factores que realmente llevan a la formación de actitudes positivas en el trabajo puesto que el colaborador encontrara la manera de desarrollar su creatividad, asumir responsabilidades y tomar sus propias decisiones (Robbins & Coulter, 2005). Los factores motivadores son: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento (Pardo y Luna, 2007).

c.2 Factores de higiene

Son los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo, están relacionados con las condiciones en que el trabajo es desempeñado (Robbins & Coulter, 2005), estos factores son: las políticas de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones laborales, el sueldo, la relación con los compañeros, status y seguridad (Pardo y Luna, 2007).

d. Teoría de las necesidades aprendidas McClelland

Newstrom (2011) afirma que las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivadores como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales influyen en el afecto a su puesto de trabajo. David C. McClelland elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes en referencia a la motivación. La investigación de McClelland se enfocó en los impulsos del logro, afiliación y poder:

d.1 Motivación del logro: Es aquel impulso que incita a las personas para que consigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito, sin la necesidad de recibir recompensas a cambio. Diversas características definen a los empleados orientados a los logros trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior (Newstrom, 2011).

Por el contrario, las personas no son atraídas por situaciones donde no existe posibilidad de lograr mejoras y por lo tanto no se desempeñan de la mejor manera (Alles, 2005).

d.2 Motivación de afiliación: Es un impulso para relacionarse social y laboralmente con personas semejantes. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. Las personas orientadas al logro se desempeñan mejor cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación (Newstrom, 2011).

d.3 Motivación de poder: Los elevados niveles de empoderamiento están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación (Alles, 2005). La motivación de poder es un impulso para influir en los demás y asumir el mando. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito, es por ello que cuando obtienen el poder, pueden emplearlo para fines constructivos o destructivos (Newstrom, 2011).

e. Teoría “X” y “Y”

McGregor (1994) propone dos visiones diferentes, en base a la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, concluyendo que estos tenían diferentes puntos de vista, por lo cual los directivos mostraban diferentes estilos de mando.

e.1 Teoría “X”: De acuerdo a esta teoría, los gerentes creen que a los empleados tienen cierto fastidio en el trabajo, por lo que muchas veces se les tiene que forzar a realizarlo. Así mismo, McGregor (1994) formula tres afirmaciones:

Primeramente, el trabajador habitual siente un desinterés intrínseco hacia su trabajo y por ende siempre que pueda evitará realizarlo.

Como consecuencia de evitar realizar sus labores en el trabajo, la mayoría de los trabajadores son obligados a trabajar por la fuerza, incluso amenazados con castigos para conseguir los objetivos de la organización.

De manera que el trabajador prefiere que lo dirijan y así esquivar responsabilidades, tiene escasa ambición y desea más que nada su seguridad.

e.2 Teoría “Y”: En contraste con la teoría anterior, con la teoría “Y” los gerentes suponen que los empleados consideran su trabajo algo tan agradable como el descanso o el juego, por lo que el trabajador aceptara e incluso tendrá el hábito de buscar responsabilidades, McGregor (1994) afirma:

No es necesario que exista un control externo ni amenaza de castigo para que el trabajador logre los objetivos de la organización, es el mismo quien se dirige a cumplirlos, y gran parte de este compromiso es por las compensaciones asociadas con su logro.

La mayor parte de los empleados se caracterizan por la capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad acertada para resolver los problemas de la organización.

f. Teoría de las expectativas de Vroom

Víctor Vroom, llevo un paso más adelante a las ideas fomentadas por los teóricos mencionados anteriormente, su teoría se basa en la idea de que la motivación es un proceso de elección entre varias opciones, por lo cual el individuo se comporta de cierta manera porque espera ciertos resultados (Dalton et al 2006).

Enfocado en el ámbito laboral, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados se sentirán motivados por desarrollar un buen nivel de esfuerzo cuando crean que como consecuencia a ello, obtendrán una buena evaluación de su desempeño y que esto conducirá a recibir premios organizacionales tales como un bono, aumento de salario o ascenso y que al mismo tiempo esos premios satisfarán sus metas personales (Robbins & Judge, 2009).

Pardo y Luna (2007) explican que el enfoque de la teoría de Vroom establece que la motivación se determina en base a tres factores:

f.1 Expectativa: La convicción de la probabilidad de que un acto traiga como consecuencia un resultado deseado, las expectativas varían de acuerdo al esfuerzo de cada persona por lograr sus objetivos.

f.2 Valencia: Es el valor que el individuo le atribuye al resultado obtenido y a la recompensa a cambio de dicho resultado.

f.3 Instrumentalidad: La convicción del empleado de que una vez concluido su labor, la empresa lo valorara y por lo tanto recibirá una recompensa.

Robbins & Judge (2009), refieren que la teoría de Vroom se centra en tres relaciones:

Relación esfuerzo–desempeño: El individuo percibe la probabilidad que realizar una cierta cantidad de esfuerzo lo conducirá a cierto nivel de desempeño.

Relación desempeño–recompensa: El individuo cree que su nivel de desempeño le permitirá obtener los resultados que anhela.

Relación recompensas–metas personales: Las recompensas brindadas por la empresa, satisfacen las metas o necesidades personales del individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para este.

g. Teoría del establecimiento de metas de Locke

Robbins & Judge (2009) refieren que Edwin Locke propuso que las finalidades de trabajar por una meta eran una principio importante de la motivación laboral. Más aún, se afirman al establecerse metas específicas incrementan el desempeño; siendo así que las metas difíciles dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

El establecimiento de objetivos aumentan el nivel de ejecución a diferencia de cuando no se establecen objetivos claros, es decir mientras más específicos sean los objetivos más eficaces resultarán como motivadores de la conducta (Pardo y Luna, 2007).

Newstrom (2011) comenta el establecimiento de metas, como estrategia de motivación, logra un mejor resultado siempre que todos sus elementos principales están presentes, estos son:

g.1 La aceptación de la meta: No solo se necesita comprender la meta, es necesario que sea aceptada; no se puede solo imponer una meta a los empleados, puesto que esto por sí solo no puede generar un compromiso de su parte, y mucho menos si son difíciles de alcanzar, por lo tanto los empleados deben ser partícipes del establecimiento de las metas.

g.2 La especificidad: Las metas que se establezcan deben ser específicas, claras y medibles logrando así que los empleados sepan cómo y cuándo alcanzarlas, al mismo tiempo logrará medir su propio avance.

g.3 El desafío: La mayoría de empleados se desempeñan mejor cuando tienen que alcanzar metas difíciles a diferencia de cuando se plantean metas fáciles, dado que las metas difíciles plantean un mayor reto e impulso a lograrlas, sin embargo es necesario tener en cuenta que las metas sean factible de acuerdo a la experiencia del empleado y de los recursos disponibles.

g.4 La supervisión y realimentación del desempeño: Después de establecer las metas, es necesario otros dos pasos importantes para completar el proceso, el primero es la supervisión del desempeño, por lo cual se proporciona a los empleados señales de que sus tareas son importantes, su esfuerzo es necesario y sus contribuciones son apreciadas,

el segundo se refiere a la retroalimentación del desempeño, puesto que muchos empleados tienen un gran interés en saber si su desempeño es adecuado, alentado así a mejores resultados y siendo así una herramienta motivacional especialmente poderosa.

h. Teoría de la equidad de Stacy Adams

Mediante esta teoría se pretende explicar que los empleados comparan su aporte a su organización (esfuerzo, experiencia o competencia) con los beneficios o premios que obtienen a cambio (salario, aumentos o reconocimiento) y de igual forma, comparan la misma situación con trabajadores de otras organizaciones y grupos de referencias (Robbins & Judge, 2009).

Por lo tanto, los trabajadores no solo cuestionan su propio esfuerzo, sino que, lo comparan con los ajenos, por lo cual si este percibe que la compensación recibida no está acorde a su desempeño y sin embargo otro colaborador si lo recibe, traería como consecuencia una disminución de su productividad (Pardo y Luna, 2007).

Es preciso decir que, en base a la teoría de la equidad, Robbins & Judge, (2009) afirman que se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad podrían optar por una de las cinco elecciones siguientes:

h.1 Disminuir su productividad y contribuciones.

h.2 Alterar sus resultados, como consecuencia se percibiría una mínima o incluso escasa calidad en su servicio brindado.

h.3 Cambiar su auto percepción, anteriormente creía que su ritmo de trabajo era moderado, pero como consecuencia sentirá que su ritmo de trabajo es más acelerado que el de otros.

h.4 Distorsionar las percepciones de sus compañeros de trabajo, la apreciación que tiene del desempeño de sus compañeros a comparación de su desempeño es deficiente.

h.5 Ausentarse constantemente a su puesto de trabajo, e incluso llegar a retirarse del trabajo.

i. La teoría de Martha Alles

Alles (2005) señala que el comportamiento o conducta del recurso humano es la parte visible de sus competencias, siendo posible mejorarlos, para ello se necesita una adecuada metodología, esfuerzo, tiempo, y, sobre todo, motivación organizacional.

Las personas que se desempeñan en el ámbito laboral, poseen un conjunto de conocimientos y una serie de competencias, los cuales son necesarios poner en práctica

para ocupar cualquier clase de posición; sin embargo, los conocimientos y las competencias, no es suficiente, se requiere un factor esencial: la motivación.

En los modelos de competencias es común trabajar una que se denomina "Compromiso", la cual envuelve, generalmente, la motivación. Pero con este sentido que se le da a la motivación se quiere ir más allá, conteniendo, además del compromiso de la persona con lo que realizar, su propia motivación; es decir, cuando sus labores coinciden con sus motivaciones propias, ya sea por sus intereses personales, por coincidencia con sus preferencias o por algún otro motivo.

La motivación de las personas atraviesa por carriles incógnitos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual concierne analizar. El talento, cuando se muestra, simplemente está, se presta atención, y se puede simbolizar como la conjunción de los tres elementos ya señalados: conocimientos, competencias y motivación

Existe motivación por diversas cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades; también hay personas con motivaciones compartidas que, si bien tienen motivaciones por temas extra laborales, tienen un apropiado caudal de motivación en su trabajo.

Los colaboradores y las empresas inician una relación profesional con un nivel de entusiasmo que muchas veces se va disolviendo por diversas razones, la mayoría de las veces debido a que no se cumplen las expectativas, existentes o imaginarias, que cada uno se había trazado. Si bien la comunicación juega un rol fundamental, también existe la expectativa de que a partir de determinados hechos se originarán otros automáticamente; y este comentario es válido para el análisis de la situación a partir de la posición del empleado o del empleador.

Con un complejo escenario del fin siglo, especialmente dentro del mundo laboral, para mejorar la motivación laboral, es necesario tomar en cuenta la importancia de:

- Identificar las características y capacidades propias de los colaboradores, las cuales son requeridas de acuerdo al cargo que ocupa; el mejor escenario para ambas partes es cuando el colaborador ocupa un cargo y cuenta con las capacidades más adecuadas para este; a pesar de ser una situación obvia, no se verifica por completo en el contexto laboral.

- Tomar en cuenta las necesidades del colaborador y de la organización, logrando así satisfacer ambas, para lo cual es necesario contar con un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y de acuerdo a las necesidades de la empresa y, a continuación, una adecuada evaluación de las capacidades de las quienes que ocupan esos puestos. Si esa adecuación persona/puesto no es beneficiosa, será responsabilidad de la organización ejecutar una correcta organización de sus recursos humanos de modo de alcanzarla. Si la adecuación persona/puesto es adecuada, los colaboradores percibirán sus necesidades satisfechas, y la organización también.
- Implementar premios y castigos a través de un adecuado sistema de evaluación del desempeño que acceda a valorar y recompensar la gestión de las personas.

Para Alles (2012), Recursos humanos es una disciplina, que puede coincidir o no con el calificativo del área que se ocupa de las personas en el ámbito de una organización. Es importante explicar que la función del área de Recursos Humanos puede tener otros aspectos a su cargo, siendo estos dos los más frecuentes:

- 1) Liquidación de salarios, beneficios y temas impositivos relacionados.
- 2) Relaciones sindicales, además de seguridad y otros netamente vinculados a los aspectos legales de la relación de los colaboradores con su empleador.

Las buenas prácticas de Recursos Humanos empiezan con la aplicación de los denominados subsistemas de Recursos Humanos:

- Análisis y descripción de puestos: Cada empresa debe detallar, por escrito, una breve descripción de todos los puestos que la constituyen. Por un lado, de este modo se asegura que no se dupliquen tareas y que no queden ninguna sin ser determinadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los otros subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”.
- Atracción, selección e incorporación de personas: La atracción de las personas apropiadas, una adecuada selección, de tipo profesional y empleando las pruebas más convenientes en cada contexto, así como un apropiado proceso de incorporación, son acciones que precisarán un buen inicio de la relación laboral de un eficiente colaborador. La deliberación sobre cuáles son las pruebas más beneficiosas dependerá de cada caso en específico. El encargado de manejar el

proceso de selección deberá establecerlo según lo que se considere más conveniente.

- Evaluación de desempeño. Los colaboradores esperan que se les señale cómo están realizando sus labores. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño compuesto con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Comúnmente se relaciona con temas económicos.
- Remuneraciones y beneficios. Una especialidad atención en la equidad, tanto hacia el interior de la organización así como en correspondencia al mercado, es otro de los pilares de una buena relación entre el empleado y el empleador.
- Desarrollo y planes de sucesión. El perfeccionamiento de las capacidades de las personas —especialmente en relación con sus competencias—, los planes de carrera, y los planes de sucesión, así como los demás programas propuestos al avance de personas dentro de su organización se han convertido de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para evaluar el capital intelectual de una empresa.
- Formación. Las organizaciones realizan diferentes actividades con el objetivo de optimizar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupen actualmente o, eventualmente, que ocuparán posteriormente. Las inversiones en capacitación y desarrollo lograrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

La “ruta” o el camino a recorrer empiezan con la incorporación a la empresa y continúa con el paso 2, cuando al colaborador se le brinda su descriptivo de puestos. A partir de allí su supervisor evaluará su desempeño y, de acuerdo a las necesidades que surjan, los colaboradores recibirán formación a través de los programas pertinentes. Luego, la ruta continúa en base a su desempeño y de acuerdo con los diversos programas que la empresa haya diseñado. De esta manera la ruta o camino de los diferentes colaboradores a través del tiempo se relaciona con todos los subsistemas de Recursos Humanos.

Por consiguiente, la motivación ha sido, es y seguirá siendo una auténtica inquietud para las organizaciones, las cuales continuarán en la búsqueda de soluciones

para transmitir la motivación en su personal, logrando así retenerlo y por consiguiente potenciar sus habilidades y conocimientos.

2.2.2 Satisfacción laboral

2.2.2.1 Concepto de satisfacción laboral desde distintas perspectivas

Locke (como se citó en Cavalcantes, 2004) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo de la apreciación individual de las experiencias brindadas por el puesto de trabajo del empleado.

La satisfacción hacia el trabajo es un estado subjetivo del colaborador, que se caracteriza por cogniciones (creencias, opiniones y pensamientos) y sentimientos o emociones con relación a los diversos componentes de su puesto de trabajo; entre otros aspectos que influyen en la satisfacción en el trabajo tenemos: el sueldo, las relaciones con el jefe y compañeros, las oportunidades de ascenso y las condiciones de seguridad e higiene (Casique, Ferrer y López, 2007).

Robbins (2004) afirma que las personas tienden a trabajar en puestos que les brinden las oportunidades de demostrar sus habilidades y capacidades; y al mismo tiempo que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien estas realizando sus labores. Sin embargo, se debe analizar esta situación con suma sutileza, puesto que un puesto con pocos retos provocara monotonía, pero demasiados retos pueden provocar frustración, estrés y sentimientos de fracaso.

Robbins (2004) comenta que los empleados demuestran su insatisfacción de diversas formas tales como: quejándose y renunciando, eludiendo parte de su responsabilidad y desempeñándose a un nivel bajo. Es necesario tener en cuenta que la satisfacción laboral es considerada una variable dependiente del comportamiento organizacional.

a. Determinantes de la satisfacción laboral

Robbins & Judge (2009) explican los factores que conllevan a mejorar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en su empresa:

a.1 Labor que plantee retos mentales: Las oportunidades de emplear habilidad y aptitudes son las características principales que las personas buscan en sus puestos de trabajo, además de labores variadas, autonomía y retroalimentación respecto su desempeño laboral.

a.2 Recompensas equitativas: Percepción del trabajador con respecto a su retribución económica tanto fija como variable y así mismo el cumplimiento de sus beneficios sociales; además, los colaboradores tienden a la necesidad de percibir sistemas de pago equitativos y que cubran sus intereses profesionales y personales.

a.3 Condiciones laborales apropiadas: Para los trabajadores es de suma importancia sentirse cómodos desempeñando sus labores cotidianas, por lo cual necesitan que su área de trabajo se encuentre en óptimas condiciones y tener a su disponibilidad los recursos, herramientas y equipos necesarios para cumplir sus tareas asignadas.

a.4 Compañeros colaboradores: Un factor importante para los trabajadores es cubrir sus necesidades de interactuar socialmente, tener compañeros solidarios y que trabajen en equipo.

a.5 Oportunidades de avanzar: Se refiere a las oportunidades de ascenso y reconocimientos por un buen desempeño.

a.6 Supervisión: Comodidad de los trabajadores con sus jefes inmediatos y jefes directivos así como la relación con ellos.

Robbins (2004) menciona que las principales determinantes de la satisfacción laboral se deben analizar en base a tres diferentes niveles:

Nivel individual: Las empresas trabajan con personas usadas, es decir que ya han sido influenciadas anteriormente, algunos pueden llegar a ser más productivos que otros; cada uno tiene características diferentes que influyen en su comportamiento, entre las cuales resaltan:

Características personales o biográficas; edad, género y estado civil.

Características de la personalidad; valores y actitudes, habilidades, la percepción, toma de decisiones, aprendizaje y motivación.

Nivel de grupo: El comportamiento de los trabajadores es diferente cuando trabajan en grupo a cuando lo hacen solos, las variables que afectan este comportamiento son: patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto.

Nivel del sistema organizacional: La organización es algo más que la suma de los grupos que la conforman, entre las variables que tienen impacto en este nivel están: diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo, las políticas, la cultura interna y los niveles de tensión en el trabajo.

b. Insatisfacción en el trabajo

b.1 Causas de la insatisfacción laboral

Hannoun (2011) explica que existen diversos factores que afectan de manera negativa a los empleados llegando a producir insatisfacción e incluso deseos de abandonar o cambiar su trabajo:

Salario bajo: El trabajador necesita percibir que su salario sea justo.

Mala relación con los compañeros o jefes: Estas muchas veces son ocasionadas por celos o envidias profesionales, y a veces por comportamientos competitivos por parte de algunos compañeros. En el caso de tener una mala relación con los jefes, se debe por una actitud prepotente o desconsiderada por parte de este hacia sus subordinados.

Escasas o nulas posibilidades de promoción: A medida que el trabajador tiene más años en su puesto de trabajo, tiene como expectativa prosperar y ascender en su categoría, pero cuando esto no sucede, se siente estancado profesionalmente.

Personas inseguras: Cuando un empleado posee poca confianza en sí mismo y en sus habilidades o aptitudes para desempeñarse, sentirán que son incapaces de realizar sus trabajo y por ende temor e insatisfacción.

Dificultad para adaptarse al ambiente laboral: Una causa de que las personas cambien constantemente de empleo es porque se cansan o aburren de su trabajo fácilmente al no poder alcanzar sus objetivos profesionales rápidamente.

Malas condiciones laborales: Los trabajadores pueden no estar de acuerdo con las políticas de la empresa o les puede parecer un trabajo rutinario.

Circunstancias personales y laborales: Factores tales como la experiencia laboral, edad, genero, nivel de estudios y la cultura determinan si un empleado se puede desarrollar en el tipo de puesto que ocupa, y si no cuenta con la preparación necesaria podría causar insatisfacción; de igual forma si este tiene hijos pueden sentir que no tienen tiempo suficiente para ambos.

b.2 Consecuencias de la insatisfacción laboral

Robbins & Judge (2009) indican que cuando un trabajador siente disgusto hacia sus labores, existen diversas consecuencias, pudiendo ser estas:

Salida: Renunciar a la empresa y partir en busca de un puesto nuevo.

Voz: el trabajador buscara una forma constructiva de mejorar las condiciones laborales incluyendo sugerencias de mejora y analizar los problemas con sus superiores.

Lealtad: Es una espera lenta pero optimista de que las condiciones laborales logren mejorar.

Negligencia: El empleado permite que las condiciones empeoren, su nivel de ausentismo e impuntualidad aumentan, disminuye su esfuerzo y existe una mayor tasa de errores.

2.2.3 Motivación y Satisfacción laboral

La motivación es el impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta, mientras que la satisfacción es la apreciación que se experimenta cuando ya se ha cumplido la meta; por lo tanto la motivación es anterior al resultado que implica un impulso para lograrlo, mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ambos son factores muy relacionados entre sí, para que el trabajador pueda realizar su tarea adecuadamente, existe una serie de elementos que influyen en la motivación y satisfacción laboral: buenas condiciones laborales, eliminación de tareas tediosas, buena comunicación, adecuación entre el trabajador y su puesto de trabajo, colaboración del empleado en el desarrollo de sus tareas, delegación en la toma de decisiones, reconocimiento y valoración del trabajo realizado, y definición de los objetivos (González, 2006).

2.2.3.1 Modelo de las características del puesto laboral de Hackman y Oldham

A partir del Cuestionario de Diagnostico Laboral, estos autores realizaron un estudio en base a que característica del puesto el trabajador se sentiría motivado y satisfecho. En este modelo se establecen tres variables:

a.1) Las dimensiones centrales de trabajo, las cuales son: variedad de tareas y competencias, identidad de las tareas, significado de las tareas, autonomía, feedback del puesto y el trato con otros.

a.2) Los estados psicológicos fundamentales; el primero es la experiencia de significado que la tendrán los empleados en la medida en que sus puestos requieran habilidades y diferentes competencias, encuentren coherencia de sus tareas y le encuentren importancia; la segunda es la experiencia de responsabilidad, la cual la logran si tienen autonomía, es decir toman sus propias decisiones; y por último, el conocimiento de los resultados, logrado si el personal recibe información tanto de sus directivos y si tienen relación y trato con otros.

a.3) Finalmente, los resultados afectivos, es decir las reacciones y sentimientos resultantes de trabajo, esto determina el grado de satisfacción laboral logrado por los colaboradores (Pardo y Luna, 2007).

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1 Abandono de trabajo: Decisión del colaborador de culminar definitivamente la prestación de su actividad laboral a través de su separación del lugar de trabajo (Fernández, 1999).

2.3.2 Antigüedad: Tiempo de permanencia del trabajador en su centro laboral, cualquiera que sea su contrato de trabajo (Fernández, 1999).

2.3.3 Aptitud profesional: Capacidad o habilidad potencial que tiene el colaborador para poder llegar a realizar satisfactoriamente una actividad profesional y adquirir los recursos mínimos para poder desempeñarla correctamente (Fernández, 1999).

2.3.4 Ascenso: Progresión de categorías inferiores a categorías superiores, teniendo en cuenta formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario (Fernández, 1999).

2.3.5 Autonomía: Grado de madurez y libertad propias asumidas y desarrolladas por la persona para dirigir, controlar y tomar decisiones responsables en su puesto laboral (Fernández, 1999).

2.3.6 Ausentismo laboral: Conjunto de inasistencias por parte de los trabajadores a su puesto laboral, justificadas o no, que puede determinar la anulación del contrato de trabajo por voluntad del empresario (Fernández, 1999).

2.3.7 Bonificación salarial: Importe variable que se añade al sueldo fijo para premiar ciertos resultados o esfuerzos superiores a los considerados como normales (Fernández, 1999).

2.3.8 Calidad: Cumplimiento de las expectativas de los clientes en referencia a los bienes y servicios que una empresa ofrece (Weinberger, 2009).

2.3.9 Capacidad: Es el máximo grado de aptitud mental, física, social, etc., alcanzada por un individuo (Fernández, 1999).

2.3.10 Capacitación profesional: Formación profesional en el trabajo, financiado por el empresario (Fernández, 1999).

2.3.11 Clima organizacional: Conjunto de características del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento (Fernández, 1999).

2.3.12 Competencia profesional: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, aplicados en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo (Fernández, 1999).

2.3.13 Comportamiento organizacional: Estudio de la influencia que los individuos o grupos ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de las mismas (Fernández, 1999).

2.3.14 Comunicación organizacional: Es aquella comunicación que tiene lugar en el seno de las organizaciones, esta incluye todo tipo de comunicación: vertical, horizontal, transversal, formal e informal (Fernández, 1999).

2.3.15 Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan a una organización (Fernández, 1999).

2.3.16 Departamento de recursos humanos: Área responsable de todas las materias referentes a las relaciones laborales dentro de las empresas (Fernández, 1999).

2.3.17 Desarrollo organizacional: Búsqueda de la integridad a través de un proceso impulsado mediante la madurez personal y profesional de cada miembro de la organización (Fernández, 1999).

2.3.18 Desempeño laboral: Apreciación objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es la relación entre el esfuerzo del trabajador, los logros obtenidos y la calidad de su compromiso en un contexto organizacional (Goldman, 2014)

2.3.19 Empowerment: Facultad de delegar poder y autoridad a los colaboradores confiriéndoles además el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo (Johnson, 2002).

2.3.20 Estrategia: Modelo de decisión compuesto por objetivos o metas, así como las políticas y planes empresariales, con el fin de cumplirlas mediante la táctica (Fernández, 1999).

2.3.21 Habilidades: Poder de realizar con éxito una acción física, mental, social, etc, que puede ser innato o adquirido mediante la educación o la práctica (Fernández, 1999).

2.3.22 Liderazgo: Capacidad de una persona para influenciar positivamente en otra, a través de su carisma, optimismo y características extraordinarias (Gómez & Hofstadt, 2006).

2.3.23 Metas empresariales: Actividades que pueden ser simultáneas o no, las cuales se realizan a corto plazo a fin de cumplir con los objetivos empresariales (French, 2016).

2.3.24 Motivación extrínseca: Motivación que se manifiesta a consecuencia de factores externos proporcionados por la empresa, pudiendo ser estos la retribución, incentivos económicos y no económicos, reconocimiento (Cox, 2009).

2.3.25 Motivación intrínseca: Motivación innata hacia el trabajo, los colaboradores se involucran y compromete en sus tareas libremente, sin necesidad de que exista una recompensa externa (Cox, 2009).

2.3.26 Objetivos empresariales: Acciones concretas propuestas a lograr por la empresa a largo plazo (French, 2016).

2.3.27 Políticas empresariales: Principios de una compañía que va a derivar, en los distintos niveles organizativos, que determinan las acciones concretas a desarrollar en la actividad cotidiana de la misma (Fernández, 1999).

2.3.28 Programa: Esquema compuesto por un conjunto de actividades organizacionales, en el cual se incluye las acciones correspondientes y su asignación a personas concretas (Fernández, 1999).

2.3.29 Promoción profesional: Derecho del trabajador a ascender en la escala profesional, mediante la realización de trabajos más cualificados y mejor retribuidos (Fernández, 1999).

2.3.30 Recurso humano: Son los recursos (capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias, etc.) propios de las personas, los cuales se pueden generar, transformar, desarrollar y agotar (Fernández, 1999).

2.3.31 Retroalimentación: Se refiere al momento en el que el retroalimentador (empresa) se conecta con el retroalimentado (colaborador) detectando lo mejor de él y ayudándolo a que tome consciencia de ello (Jauli y Reig, 2010).

2.3.32 Salario: La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales (Fernández, 1999).

2.3.33 Sistema de incentivos: Pretende motivar al personal interno mediante la proporción de una recompensa razonable y atractiva en función del cumplimiento de determinados objetivos (Fernández, 1999).

2.3.34 Trabajo en equipo: Grupo de personas de una organización que realizan sus actividades bajo una misma dirección y coordinación hacia unos determinados objetivos (Fernández, 1999).

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Si se implementara el diseño de un programa de motivación entonces contribuirá significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.

III. Materiales y métodos

3.1 Variables y Operacionalización de variables

Variable Independiente: Motivación Organizacional

Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

Tabla N° 1

Operacionalización de Variable Dependiente – Satisfacción laboral

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Satisfacción laboral	LABOR QUE PLANTEE RETOS MENTALES	Satisfacción con las actividades laborales	Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades laborales	Cuestionario Encuesta
		Labores encomendadas	Las labores que se le encomiendan son acorde a su puesto de trabajo	
		Cumplimiento de objetivos	Logra cumplir los objetivos asignados	

		Metas propuesta	Se propone usted nuevas metas para llegar a ser lo que anhela laboralmente	
		Retos laborales	La empresa le plantea retos laborales con la finalidad de medir su capacidad profesional	
		Autonomía	Es autónomo en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones	
		Iniciativa laboral	Su puesto de trabajo le permite llevar a cabo toma de decisiones o iniciativas	
	RECOMPENSAS EQUITATIVAS	Incentivo económico	Recibe incentivos económicos por el logro de una meta	
		Reconocimiento	Recibe reconocimientos por su desempeño laboral	
		Sueldo	Siente que su sueldo es el adecuado de acuerdo a sus funciones	

	CONDICIONES LABORALES APROPIADAS	Satisfacción con beneficios	Está satisfecho con los beneficios sociales en la empresa	
		Asignación de beneficios sociales	La empresa cumple con la asignación de sus beneficios sociales	
		Espacio y condiciones físicas	Se siente satisfecho con el espacio y condiciones físicas (espacio, ventilación, iluminación, etc.) que la empresa le brinda para desarrollar sus funciones	
		Equipos y recursos necesarios	Se siente satisfecho con la asignación de Los equipos y recursos necesarios en su área de trabajo	
		Infraestructura	Se encuentra a gusto con la infraestructura del Hotel	
	COMPAÑEROS COLABORADORES	Empatía	Le resulta fácil ponerse en el lugar de sus compañeros en una situación difícil	

		Ayuda a compañeros	Sus compañeros recurren a usted para pedirle ayuda	
		Relaciones interpersonales con sus compañeros	Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañeros de trabajo (respeto, cordialidad, amabilidad, etc.)	
		Relaciones interpersonales con su superior	Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con su superior inmediato	
	OPORTUNIDADES DE AVANZAR	Metas en sus aspiraciones laborales	Tiene que fijarse metas a mediano y largo plazo relacionadas con sus aspiraciones laborales	
		Proyectos personales	Se traza proyectos personales con el fin de crecer profesionalmente	
		Habilidades profesionales	Su trabajo le permite desarrollar sus habilidades profesionales	

		Oportunidad de ascenso	La empresa le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía	
		Talleres y capacitaciones	La empresa desarrolla talleres o capacitaciones para su desarrollo profesional	
		Capacidades	Se siente capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes	
	SUPERVISIÓN	Comunicación del supervisor	Está de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores	
		Contribución del supervisor	Su supervisor contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales	

Elaboración propia

3.2 Tipo de estudio y diseño de investigación

3.2.1 Tipo de estudio

Los tipos de investigación son definidos por el objetivo general, por lo que señala el grado de profundidad y el tipo de resultado (Hurtado, 2000).

El nivel de investigación del presente estudio es descriptivo y proyectivo.

a) Descriptivo, puesto que tiene como finalidad de describir el fenómeno estudiado dentro de un contexto particular, identificando las características del evento estudiado y como este se manifiesta (Hurtado, 2000); los estudios descriptivos buscan detallar las propiedades, las características y los perfiles de individuos, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno el cual será sometido a un análisis, es decir, solamente tienen el fin de medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, por lo que no pretenden indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

b) Proyectivo, teniendo en cuenta que su propósito es la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar determinadas situaciones satisfaciendo al mismo tiempo alguna necesidad existente; la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas en términos de necesidades, particularidades o decisiones de ciertos grupos de individuos; para lograr unos fines y así funcionar adecuadamente. A pesar de que este tipos de investigaciones requieren de creación, diseño, elaboración de planes o proyectos; no involucra necesariamente la ejecución de la propuesta (Hurtado, 2000).

3.2.2 Diseño de la investigación

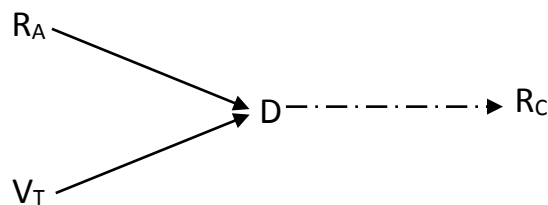
El diseño de investigación está relacionado con los procedimientos específicos para recolectar los datos (Hurtado, 2000); el investigador utiliza su o sus diseños para examinar la certeza de las hipótesis enunciadas en un contexto en particular, por lo cual, el diseño es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se anhela y requiere en una investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El diseño de investigación del presente estudio fue no experimental, transeccional o transversal descriptivo.

a. No experimental: debido a que no se manipulará de forma intencional las variables, lo que se pretende es observar tal como se dan en su contexto natural los fenómenos y consecutivamente analizarlos; en este estudio, se observan situaciones existentes que no son provocadas intencionalmente por el investigador, quien no tiene control directo sobre las variables ni puede influir sobre ellas, puesto que ya ocurrieron, al igual que sus consecuencias.

b. Transeccional o transversal descriptivo: porque los datos se recopilaran en un tiempo único, es decir en un solo momento, con el propósito de describir las variables y así analizar su incidencia e interrelación en un período determinado, este estudio puede abarcar diversos grupos o subgrupos de individuos, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos; además los diseños transeccionales descriptivos tienen como propósito indagar la incidencia de los niveles de una o más variables en una población, para lo cual se ubica en una o diversas variables a un grupo de personas, objetos, escenarios, contextos, fenómenos, comunidades, y así suministrar su descripción (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El esquema de la investigación se diseñó de la siguiente manera:



Dónde:

RA= Satisfacción laboral actual

VT = Motivación organizacional

D = Diseño del programa de motivación

RC= Mejora de la Satisfacción laboral

3.3 Población y muestra de estudio

3.3.1 Población

Vara - Horna (2012) define la población como el conjunto de individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar, los cuales tienen en común una o más características.

En base a la definición anterior, el presente trabajo de investigación consta de una población conformada únicamente por 17 colaboradores del Hotel Costa Norte:

Tabla N° 2

Áreas funcionales

ÁREA	N° DE COLABORADORES
Administración	1
Recepción	4
Housekeeping	3
Mantenimiento	3
Cafetería	3
Lavandería	3
Total	17

Elaboración propia

3.3.2 Muestra:

Teniendo en cuenta que el número de unidades de investigación es reducido en la población, se considera la muestra tipo censal; Tamayo y Tamayo (2004) refiere que una muestra es tipo censal siempre y cuando se estudien a todos los miembros de la población.

3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión:

Los criterios de inclusión y exclusión se han utilizado por el investigador para determinar las características que debe poseer las unidades de análisis para que se considere su inclusión en la investigación. A continuación, se describe las características de cada criterio:

Tabla N° 3
Criterios de Inclusión y Exclusión

CRITERIOS	INCLUSIÓN	EXCLUSIÓN
1ero	Empleados contratados y con recibos por honorarios	Practicantes
2do	Empleados nuevos y antiguos	Ninguno

Elaboración propia

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Métodos de investigación

Los métodos a emplear en la investigación son los siguientes:

a. Método de la observación científica: El cual consiste en percibir directamente el objeto de investigación y así conocer la realidad de dicho objeto a investigar.

b. Método del Embudo: Método de investigación que permite plantear correctamente un problema, ordenado y secuencial, este método consiste en partir de premisas generales a premisas específicas y así concluir en el problema central de investigación.

c. Método deductivo: Se refiere a partir de hechos generales para formular explicaciones particulares, en el caso del proyecto de investigación, se partió de antecedentes y casos internacionales hasta llegar a locales.

d. Método analítico: Método de investigación que consiste en la división de los elementos de un fenómeno a estudiar, para el posterior análisis de sus causas y efectos, los datos para el análisis son obtenidos mediante las diversas referencias bibliográficas.

e. Método de síntesis: Proceso de razonamiento orientado a acoplar distintos elementos de un fenómeno, para describirlos de manera resumida, metódica y breve.

f. Método estadístico: Proceso para manejar datos cuantitativos y cualitativos a través de diversas técnicas de recolección de datos, descripción y análisis de los mismos; los cuales permiten comprobar la veracidad de la hipótesis.

3.4.2 Técnicas de recolección de datos

Para realizar el presente trabajo de investigación se recurrió a las siguientes técnicas:

a. Técnicas documentales: Permite recopilar información para así enunciar las diferentes teorías que sustentan la investigación.

a.1 Fuente de información primaria: Se procedió a la búsqueda de información de diversos materiales bibliográficos relacionado al tema de investigación, revistas, tesis, artículos científicos, informes y diversos documentos.

a.2 Fuente de información secundaria: Se consultó diferentes manuales de apoyo para la elaboración del proyecto y desarrollo de tesis, normas APA, SPSS 24, entre otros.

b. Técnica de campo: Permite estar en contacto directo con el objeto de estudio, y así recoger testimonios que permitan verificar la teoría con la práctica en la indagación de la realidad objetiva.

c. Técnica de medición

Encuesta, técnica que permite obtener información a través de preguntas a otras personas, un instrumento propio de la encuesta es el cuestionario (Hurtado, 2000e).

Vara - Horna (2012) explica que los cuestionarios son instrumentos muy flexibles y versátiles, su validez depende de la claridad de sus preguntas y de la pertinencia de sus alternativas de respuesta.

d. Técnicas de gabinete

d.1 Técnica de cita textual

Una cita es textual cuando se extraen fragmentos o ideas literales de un texto (...)

Cuando la cita tiene menos de 40 palabras se escribe inmersa en el texto y entre comillas, sin cursiva. Se escribe punto después de finalizarla oración que incluye la cita y todos los datos, de lo contrario continúe la oración después del paréntesis. Las citas que tienen más de 40 palabras se escriben aparte del texto, con sangría izquierda aplicada al párrafo y sin comillas. Al final de la cita se coloca el punto después de los datos (Normas APA, 2010, p.6-7).

d.1 Técnica de cita no textual

En la cita de parafraseo se utilizan las ideas de un autor, pero en palabras propias del escritor. En esta cita es necesario incluir el apellido del autor y el año de la publicación. Así mismo puede variar de acuerdo al énfasis que se haga (Normas APA, 2010).

3.4.3 Descripción de Instrumentos de recolección de datos

3.4.3.1 Ficha Técnica - Cuestionario encuesta.

- a.** Autor: Karolina Paola Crisólogo Morillas
- b.** Año de edición: 2017
- c.** Ámbito de aplicación: Recurso humano del Hotel Costa Norte
- d.** Forma de administración: Individual y colectiva

- e. Áreas que explora: Labor que plantee retos mentales, Condiciones laborales apropiadas, Recompensas equitativas, Compañeros colaboradores, Oportunidades de avanzar, Supervisión.

3.4.3.2 Descripción del cuestionario encuesta:

Estuvo constituido por 28 ítems, con respuestas de tipo cerrado policotómico (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre).

3.4.3.3 Normas de corrección:

El instrumento estuvo sujeto a las correcciones de los expertos, así mismo de la población piloto.

3.4.3.4 Validez y confiabilidad:

La validez se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que se intenta medir, estableciendo relación del instrumento con las variables que pretende medir.

Se determinó la validez del instrumento mediante la evaluación de un panel de expertos compuesto por cuatro especialistas en el tema de investigación: Mg. Aurelio Alejandro Castañeda Merino, experto en Proyectos de inversión; Lic. Luis Rojas Palacios, experto en Administración Pública; Mg. Leoncio Robles Marrufo, experto en Proyectos de inversión; Mg. Erik Pezo Arteaga experto en Recursos Humanos, Mg. Álvaro Wladimir Vásquez Vásquez, experto en Metodología de la Investigación, la validación se realizó antes de la aplicación de los instrumentos para que los expertos realizaran las contribuciones necesarias a la investigación y se comprobara si la construcción del contenido del instrumento se ajusta al estudio planteado.

La confiabilidad determina el grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto y en condiciones parecidas produce iguales resultados, el criterio de confiabilidad del instrumento se determinó por el coeficiente de Alfa Cronbach.

Tabla N° 4

Criterios de confiabilidad

CRITERIOS	VALORES
Confiabilidad nula	-1 a 0
Confiabilidad baja	0.01 a 0.49
Confiabilidad regular	0.5 a 0.75
Confiabilidad elevada	0.76 a 0.89
Confiabilidad perfecta	0.9 a 1

Adaptación de Hernández et al, 2010

La confiabilidad se determinó con la muestra piloto mediante la aplicación de la encuesta previamente validada, la muestra fue de 17 personas, con un total de 28 preguntas, después del proceso de confiabilidad se obtuvo como resultado:

Tabla N° 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,959	27

Elaboración propia

Tabla N° 6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	69,67	250,667	,956
Ítem 2	69,67	265,524	,958
Ítem 3	68,93	269,781	,960
Ítem 4	69,07	279,638	,962
Ítem 5	69,80	262,886	,959
Ítem 6	70,40	258,829	,957
Ítem 7	70,13	258,695	,957
Ítem 8	71,27	262,495	,957
Ítem 9	70,60	245,543	,955
Ítem 10	69,80	267,743	,958
Ítem 11	69,40	259,400	,957
Ítem 12	69,20	261,171	,957
Ítem 13	69,53	257,124	,956
Ítem 14	70,00	258,143	,963
Ítem 15	70,93	253,638	,956
Ítem 16	70,47	249,124	,955

Ítem 17	70,33	246,810	,956
Ítem 18	70,47	257,695	,956
Ítem 19	71,13	265,410	,958
Ítem 20	69,47	259,981	,957
Ítem 21	69,27	261,781	,956
Ítem 22	68,73	269,352	,958
Ítem 23	70,07	243,924	,956
Ítem 24	69,27	272,067	,961
Ítem 25	69,93	265,067	,957
Ítem 26	70,07	256,352	,957
Ítem 27	70,00	265,429	,958
Ítem 28	69,47	275,078	,956

Elaboración propia

3.5 Procesamiento de datos y análisis estadístico

Luego de la tabulación electrónica de los datos se procedió a crear una base de datos a través del programa SPSS 24, obteniendo así los resultados del instrumento de recolección de datos, los cuales permitieron obtener las tablas de frecuencia, de igual manera se utilizó el programa para realizar los gráficos correspondientes.

IV. Resultados

4.1 Análisis Descriptivo de la Satisfacción Laboral de los colaboradores

4.1.1 Dimensión: Labor que plantee retos mentales

Tabla N° 7

Labor que plantee retos mentales.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	6	35,3
Bajo	3	17,6
Muy Alto	1	5,9
Regular	7	41,2
Total	17	100,0

Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

LABOR QUE PLANTEE RETOS MENTALES

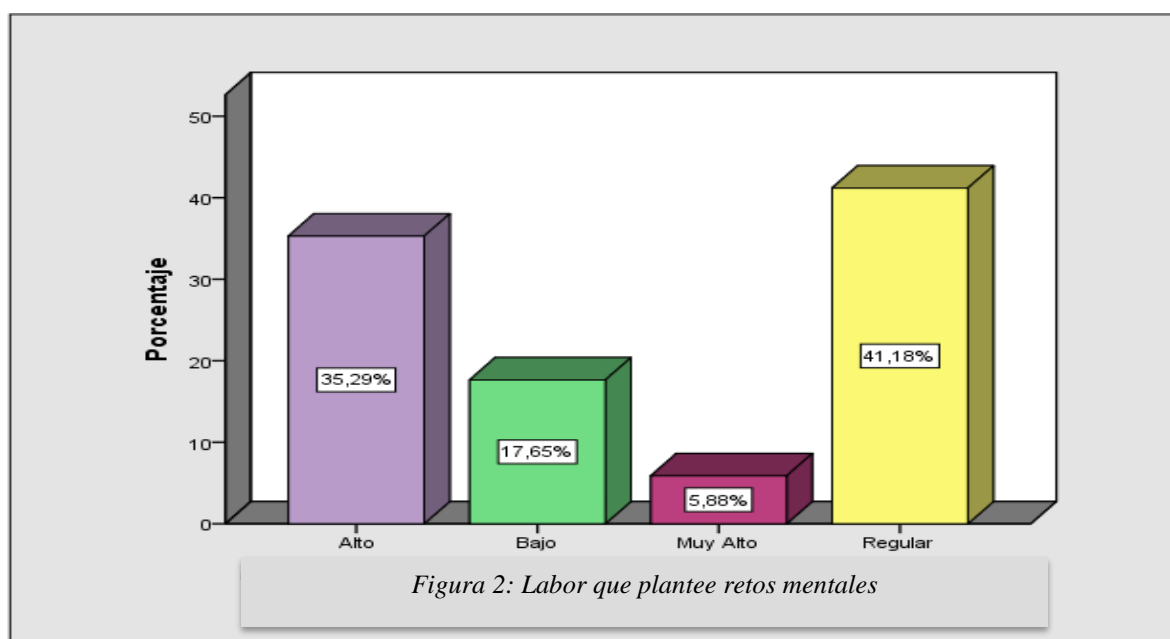


Figura 2: Labor que plantee retos mentales

Como se observa en la tabla 7 y figura 2, el nivel de satisfacción laboral en cuanto a la dimensión “labor que plantee retos mentales”; del total de colaboradores encuestados el 41,18% manifestaron que su nivel de satisfacción es regular debido a que la mayoría de ellos no se encuentran satisfechos con el desarrollo de sus actividades puesto que sus labores encomendadas no son acorde a su puesto de trabajo y como consecuencia no logran cumplir los objetivos asignados ni proponerse nuevas metas, cabe agregar que la empresa no les permite ser autónomos ni llevar a cabo toma de decisiones; por otro lado el 35,29% manifestaron que su nivel de satisfacción es alto, el 17,65% indican que es bajo y por último el 5,88% como muy alto.

4.1.2 Dimensión: Oportunidades de avanzar

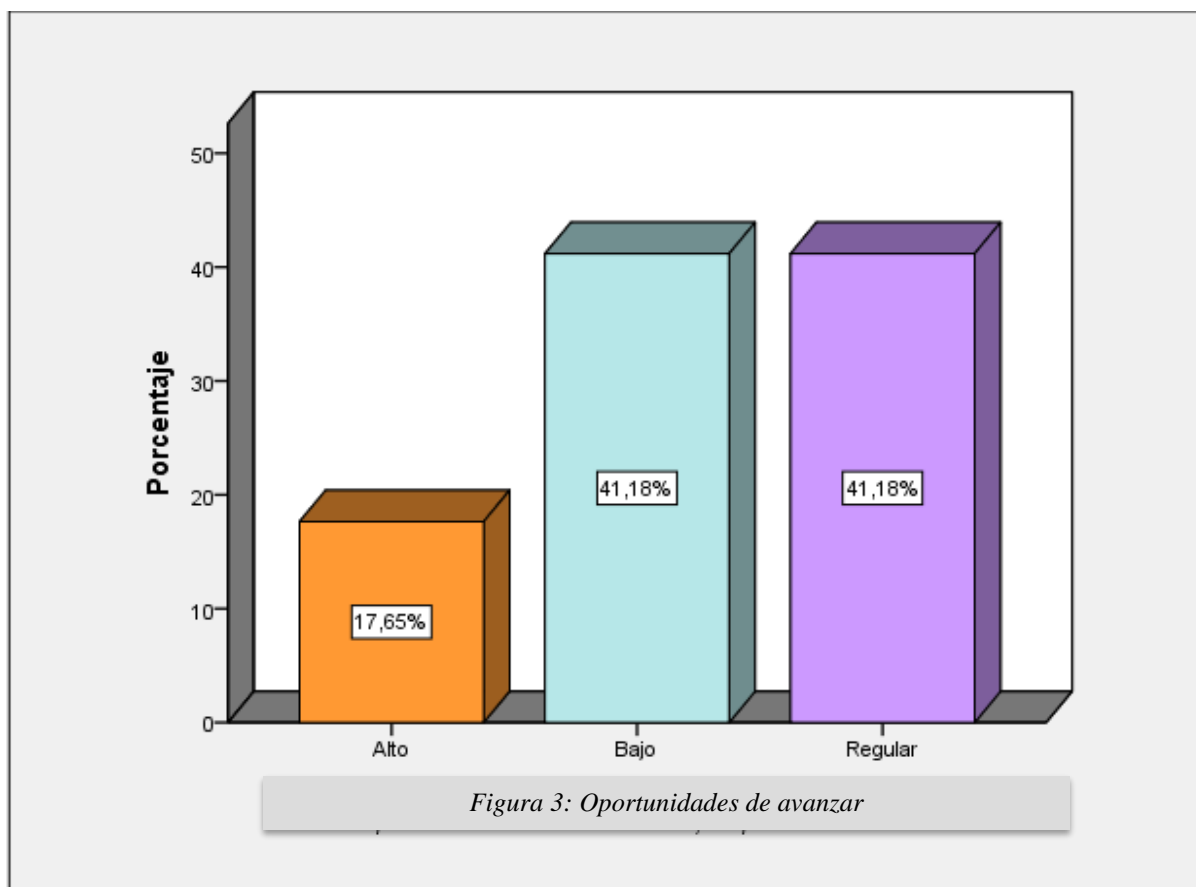
Tabla N° 8

Oportunidades de avanzar

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	3	17,6
Bajo	7	41,2
Regular	7	41,2
Total	17	100,0

Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

OPORTUNIDADES DE AVANZAR



Como se aprecia en la tabla 8 y figura 3, el nivel de satisfacción laboral en cuanto a la dimensión “oportunidades de avanzar” ;del total de colaboradores encuestados el 41,18% detallaron que su nivel de satisfacción regular y el mismo porcentaje de encuestados manifestaron que su nivel de satisfacción es bajo debido a que no se fijan metas ni se trazan proyectos personales con el fin de crecer profesionalmente puesto que la empresa no le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía ni desarrolla constantemente talleres o capacitaciones; por último el 17,65% como alto.

4.1.3 Dimensión: Condiciones laborales apropiadas

Tabla N°9

Condiciones laborales apropiadas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	3	17,6
Bajo	10	58,8
Regular	4	23,5
Total	17	100,0

Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

CONDICIONES LABORALES APROPIADAS

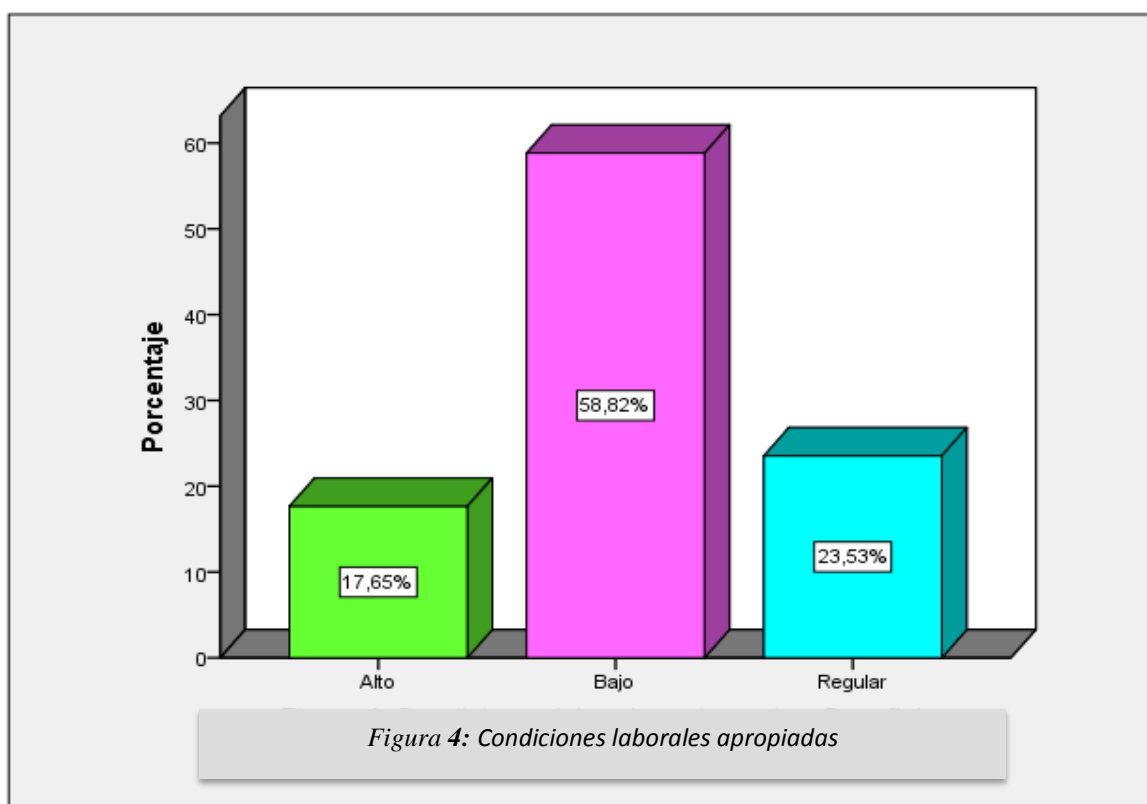


Figura 4: Condiciones laborales apropiadas

Como se aprecia en la tabla 9 y figura 4, el nivel de satisfacción laboral en cuanto a la dimensión “condiciones laborales apropiadas”; del total de colaboradores encuestados el 58,82% consideran que su nivel de satisfacción es bajo puesto que no se encuentran satisfechos con los beneficios sociales en la empresa ya que no cumple con la asignación de estos, además tampoco se encuentran satisfechos con el espacio, condiciones físicas y asignación de equipos y recursos necesarios en su área de trabajo; mientras que el 23,53% lo consideran regular y por último de 17,65% como alto.

4.1.4 Dimensión: Recompensas equitativas

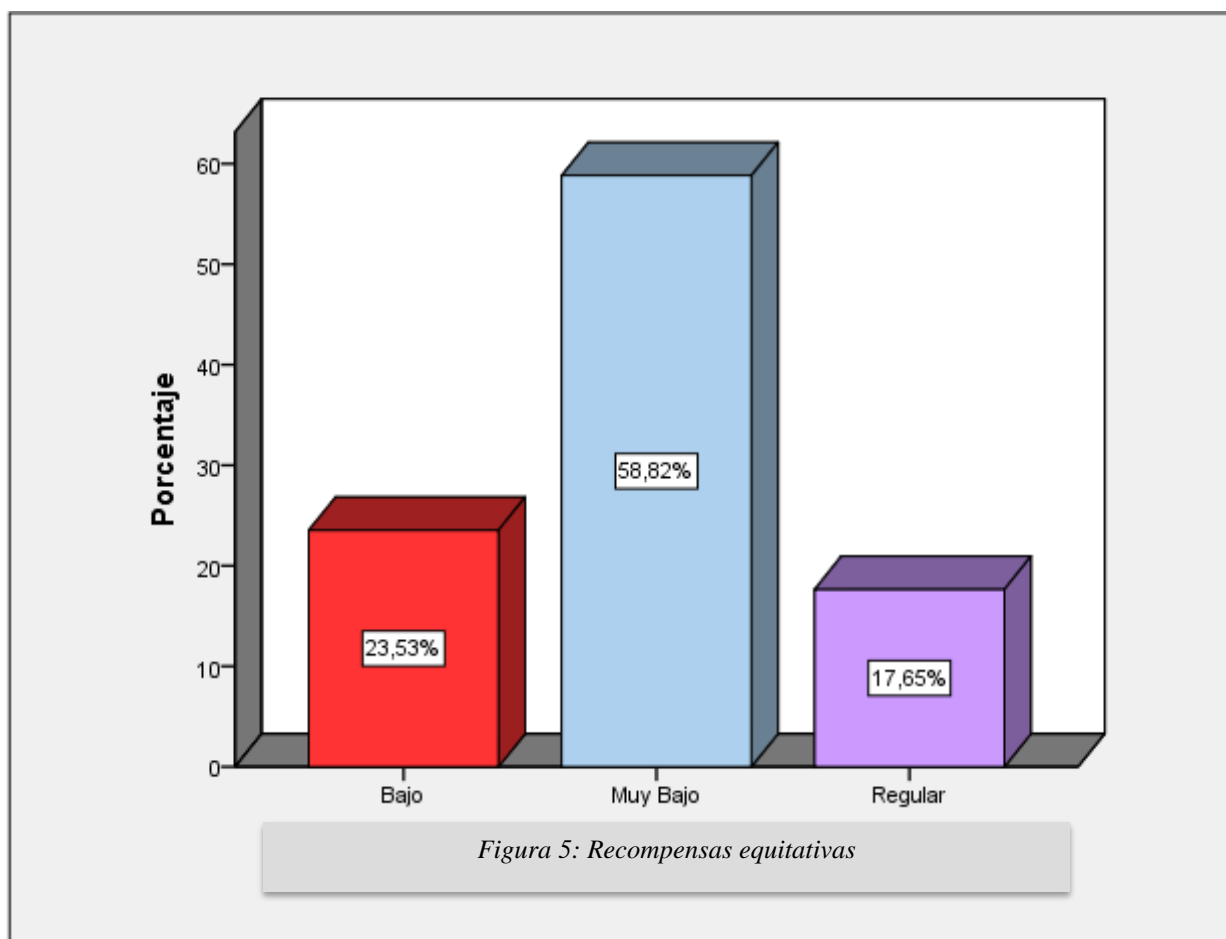
Tabla N° 10

Recompensas equitativas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	4	23,5
Muy Bajo	10	58,8
Regular	3	17,6
Total	17	100,0

Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

RECOMPENSAS EQUITATIVAS



Como se aprecia en la tabla 10 y figura 5, el nivel de satisfacción laboral en cuanto a la dimensión “recompensas equitativas”; del total de colaboradores encuestados el 58,82% manifestaron que su nivel de satisfacción es muy bajo ya que no reciben por parte de la empresa ningún incentivo económico por el logro de una meta ni reconocimientos por su desempeño laboral, así mismo sienten que su sueldo no es el adecuado de acuerdo a sus funciones; mientras que el 23,53% manifestaron que es bajo y por último el 17,65% como regular.

4.1.5 Dimensión: Compañeros colaboradores

Tabla N°11

Compañeros colaboradores

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	12	70,6
Muy Alto	1	5,9
Regular	4	23,5
Total	17	100,0

Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

COMPAÑEROS COLABORADORES

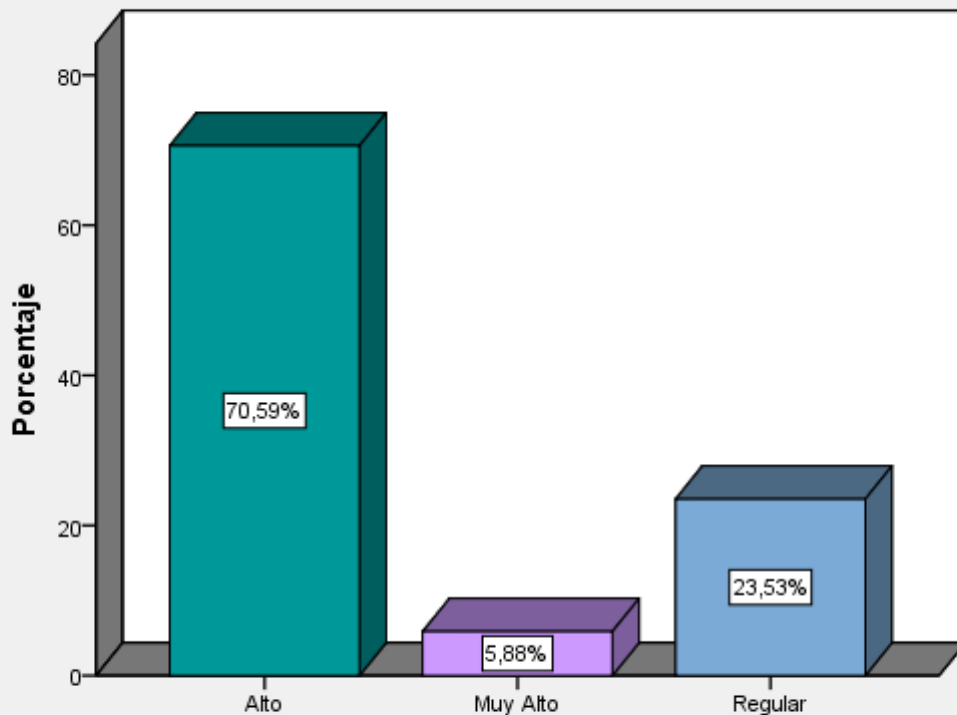


Figura 6: Compañeros colaboradores

Como se aprecia en la tabla 11 y figura 6, el nivel de satisfacción laboral en cuanto a la dimensión “compañeros colaboradores”; del total de colaboradores encuestados el 70,59% consideran que su nivel de satisfacción es alto debido a que les resulta fácil ponerse en el lugar de sus compañeros en una situación difícil por lo que mantienen relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañero de trabajo; mientras que el 23,53% lo consideran regular y por último el 5,88% como muy alto.

4.1.6 Dimensión: Supervisión

Tabla N°12

Supervisión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	2	11,8
Bajo	6	35,3
Regular	9	52,9
Total	17	100,0

Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

SUPERVISIÓN

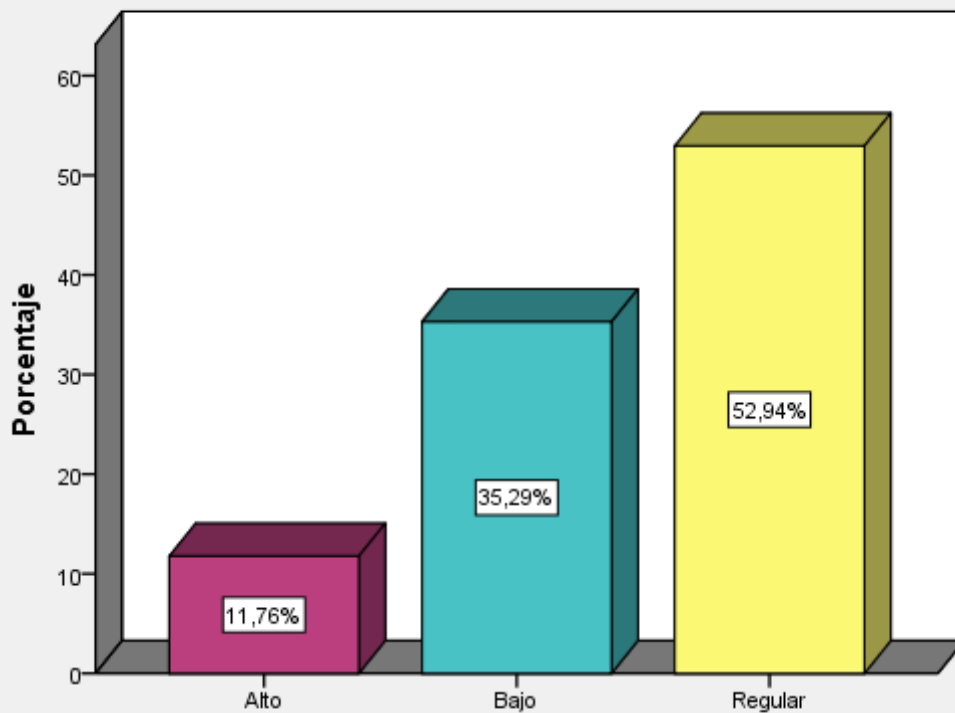


Figura 7: Supervisión

Como se aprecia en la tabla 12 y figura 7, el nivel de satisfacción laboral en cuanto a la dimensión “supervisión”; del total de colaboradores encuestados el 52,94% manifestaron que su nivel de satisfacción es regular ya que no están completamente de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores y no sienten que este contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales; mientras que el 35,29% manifestaron que es bajo y por último el 11,76% como alto.

4.2 Planteamiento de la propuesta

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE

4.2.1 Introducción

Es imprescindible definir en el hotel estrategias que sean el aliciente motivador en los colaboradores

El programa de motivación, se fundamenta en las teorías de Martha Alles y Chiavenato, orientándose a mejorar las debilidades de la empresa en cuanto a la motivación de los colaboradores por lo que es necesario generar una mayor incidencia en los aspectos más débiles según el análisis mostrado con anterioridad.

En base al análisis de los datos señalados anteriormente se cree conveniente el realizar una propuesta para la mejora de la satisfacción laboral, esto a su vez que llevará a encaminar a un mejor servicio creando mayor competitividad en el mercado por la calidad de servicios ofrecidos.

4.2.2 Importancia

La importancia del presente constructo radica en que será de una considerable ayuda para la mejora de los servicios del hotel ya que esto motivará a los colaboradores a ser más competitivos y a demostrar mejores resultados en cuanto a su trabajo, así mismo el trabajo conllevará al desarrollo organizacional.

4.2.3 Objetivos

- a) Diseñar un programa de motivación orientado a la satisfacción laboral de los colaboradores de todas las áreas del Hotel Costa Norte.
- b) Determinar la situación actual de la empresa
- c) Orientar a los colaboradores hacia labores que planteen retos mentales.
- d) Motivar a los empleados a través de incentivos financieros y no financieros.
- e) Mejorar las condiciones laborales para lograr que sean las adecuadas para los colaboradores.
- f) Reforzar las relaciones interpersonales entre todos colaboradores de la empresa.
- g) Incentivar a los trabajadores a que se superen personal y profesionalmente.
- h) Monitorear a los colaboradores como un método de ayuda para corregir los errores, más no para sancionar a los colaboradores.

4.2.4 Situación actual de la Satisfacción laboral de los colaboradores

4.2.4.1 Análisis FODA

a. Fortalezas

- a.1 La mayor parte de las labores asignadas a los colaboradores están de acuerdo a su puesto de trabajo.
- a.2 Los colaboradores logran usualmente cumplir sus objetivos asignados.
- a.3 Los colaboradores tienen experiencia y especialización en el rubro hotelero.
- a.4 Los colaboradores son empáticos con sus compañeros de trabajo.
- a.5 Existe una adecuada comunicación y apoyo entre las diferentes áreas de la empresa.
- a.6 Las relaciones interpersonales entre los colaboradores son satisfactorias

b. Debilidades

- b.1 Existen colaboradores que no se encuentran completamente satisfechos con sus actividades laborales.
- b.2 Los colaboradores no se proponen nuevas metas para mejorar constantemente en su trabajo debido a que la empresa no plantea retos laborales con la finalidad de medir la capacidad profesional de sus colaboradores.
- b.3 Los colaboradores no tienen autonomía, ni muestran una iniciativa propia para llevar a cabo toma de decisiones.
- b.4 Los colaboradores no logran aplicar sus habilidades profesionales en la empresa.
- b.5 La empresa no brinda a sus colaboradores la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía.
- b.6 La empresa no desarrolla constantemente talleres o capacitaciones para el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- b.7 La empresa no cumple con la asignación de beneficios sociales a sus colaboradores.
- b.8 El espacio y las condiciones físicas para los colaboradores en su área de trabajo no es suficiente para desarrollar satisfactoriamente sus funciones.
- b.9 Los colaboradores no reciben incentivos ni reconocimientos por su desempeño laboral en la empresa.
- b.10 Los honorarios que reciben los colaboradores no es el adecuado de acuerdo a sus funciones.

- b.11 Los colaboradores no están de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores y sienten que no contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales.

c. Oportunidades

- c.1 Escenario adecuado para reforzar la competitividad del sector turístico.
- c.2 Estabilidad política y económica del país.
- c.3 Crecimiento favorable en el sector hotelero.
- c.4 Crecimiento de la demanda turística en la región Lambayeque.
- c.5 Participación en ferias, expo ferias, workshops y/o eventos culturales, turísticos y empresariales.
- c.6 El uso de las TIC'S permite a los prestadores de servicios turísticos brindar información necesaria a sus clientes.
- c.7 Acceso a software de sistemas de reservas para hoteles.
- c.8 Diversidad de atractivos turísticos y culturales en la región.

d. Amenazas

- d.1 Incremento de la informalidad del sector turístico.
- d.2 Inadecuada coordinación entre los entes rectores públicos y privados del sector turismo en la región.
- d.3 Inseguridad ciudadana.
- d.4 Falta de identificación de la población hacia el turismo.
- d.5 Segmentación de mercado ejecutivo es reducido.
- d.6 Crecimiento de la competencia e inversión extranjera en hotelería.
- d.7 Fenómenos climatológicos y/o pronóstico de alguno.
- d.8 Contaminación ambiental existente en la región.

Tabla N°13

Matriz FODA

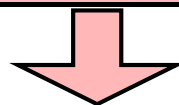
<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: La mayor parte de las labores asignadas a los colaboradores están de acuerdo a su puesto de trabajo. F2: Los colaboradores logran usualmente cumplir sus objetivos asignados. F3: Los colaboradores tienen experiencia y especialización en el rubro hotelero. F4: Los colaboradores son empáticos con sus compañeros de trabajo. F5: Existe una adecuada comunicación y apoyo entre las diferentes áreas de la empresa. F6: Las relaciones interpersonales entre los colaboradores son satisfactorias.	D1: Hay colaboradores que no se encuentran completamente satisfechos con sus actividades laborales. D2: Los colaboradores no se proponen nuevas metas para mejorar constantemente en su trabajo debido a que la empresa no plantea retos laborales con la finalidad de medir la capacidad profesional de sus colaboradores. D3: Los colaboradores no tienen autonomía ni muestran una iniciativa propia para llevar a cabo toma de decisiones. D4: Los colaboradores no logran desarrollar sus habilidades profesionales. D5: La empresa no brinda a sus colaboradores la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía. D6: La empresa no desarrolla constantemente talleres o capacitaciones para el desarrollo profesional de sus colaboradores. D7: La empresa no cumple con la asignación de beneficios sociales a sus colaboradores. D8: El espacio y las condiciones físicas para los colaboradores en su área de trabajo no es suficiente desarrollar satisfactoriamente sus funciones. D9: Los colaboradores no reciben incentivos ni reconocimientos por su desempeño laboral. D10: El sueldo que reciben los colaboradores no es el adecuado de acuerdo a sus funciones. D11: Los colaboradores no están de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores y siente que no contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: Escenario adecuado para reforzar la competitividad del sector turístico. O2: Estabilidad política y económica. O3: Crecimiento favorable del sector hotelero. O4: Crecimiento de la demanda turística. O5: Participación en ferias, expo ferias, workshops y/o eventos culturales, turísticos y empresariales. O6: El uso de las TIC´S permite a los prestadores de servicios turísticos brindar información necesaria a sus clientes. O7: Acceso a software de sistemas de reservas para hoteles. O8: Diversidad de atractivos turísticos y culturales en la región.	(F3,O6) Aprovechar el uso de las TIC´S para maximizar la especialización de los colaboradores en el rubro hotelero. (F5,O7) La adecuada comunicación y apoyo en la empresa, permitirá el acceso al sistema de reservar a los colaboradores de las diferentes áreas. (F4,O8) Realizar viajes de integración a los diversos atractivos turísticos y culturales, para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.	(D2,O5) Plantear retos laborales a los colaboradores para que participen en ferias, expo ferias, workshops y/o eventos culturales, turísticos y empresariales. (D3,O4) Reforzar la autonomía y delegar funciones a los colaboradores, teniendo en cuenta que la demanda turística en la región está en aumento. (D4,O1) Repotenciar las habilidades de los colaboradores para reforzar la competitividad del hotel en el sector turístico. (D9,O2) Implementar política de incentivos monetarios y no monetarios dado que la situación económica es estable. (D11, O8) Mejorar las relaciones interpersonales del supervisor con los colaboradores a través de viajes de integración a los diversos atractivos turísticos y culturales.
AMENAZAS	FA	DA
A1: Aumento de empresas del rubro turístico informales. A2: Inadecuada coordinación entre los entes rectores públicos y privados del sector turismo en la región. A3: Inseguridad ciudadana. A4: Falta de conciencia turística por parte de la población y de algunas autoridades. A5: Nicho de mercado reducido. A6: Aumento de la competencia e inversión extranjera en hotelería. A7: Fenómenos climatológicos y/o pronóstico de alguno. A8: Problema ambiental existente en la región.	(F1, A2) Establecer una política clara de funciones, para una adecuada coordinación entre los trabajadores. (F2,A4) Implantar nuevos objetivos a los colaboradores para mejorar la conciencia turística de cada uno. (F6,A5) Las relaciones interpersonales entre los colaboradores son satisfactorias, por ello se implementará en conjunto estrategias de fidelización al cliente para captar diferentes mercados.	(D1, A3) Implementar estrategias de seguridad y prevención contra robos y pérdidas interno en el establecimiento para brindar seguridad y mayor satisfacción a los colaboradores en sus actividades laborales. (D5, A1) Implementar una política de promoción en el trabajo y así evitar que opten por crear un negocio del rubro turístico informal. (D6,A4) Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad. (D7,A7) Asignar beneficios sociales a los colaboradores para evitar que renuncien y opten por postular a otra empresa hotelera. (D8, A8) Realizar simulacros de evacuación, siniestros y accidentes, para adoptar medidas preventivas en caso de fenómenos climatológicos o desastres naturales y así brindar mejores condiciones físicas a los colaboradores.

4.2.5 Formulación estratégica

Tabla N°14

Cumplimiento de objetivos

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE



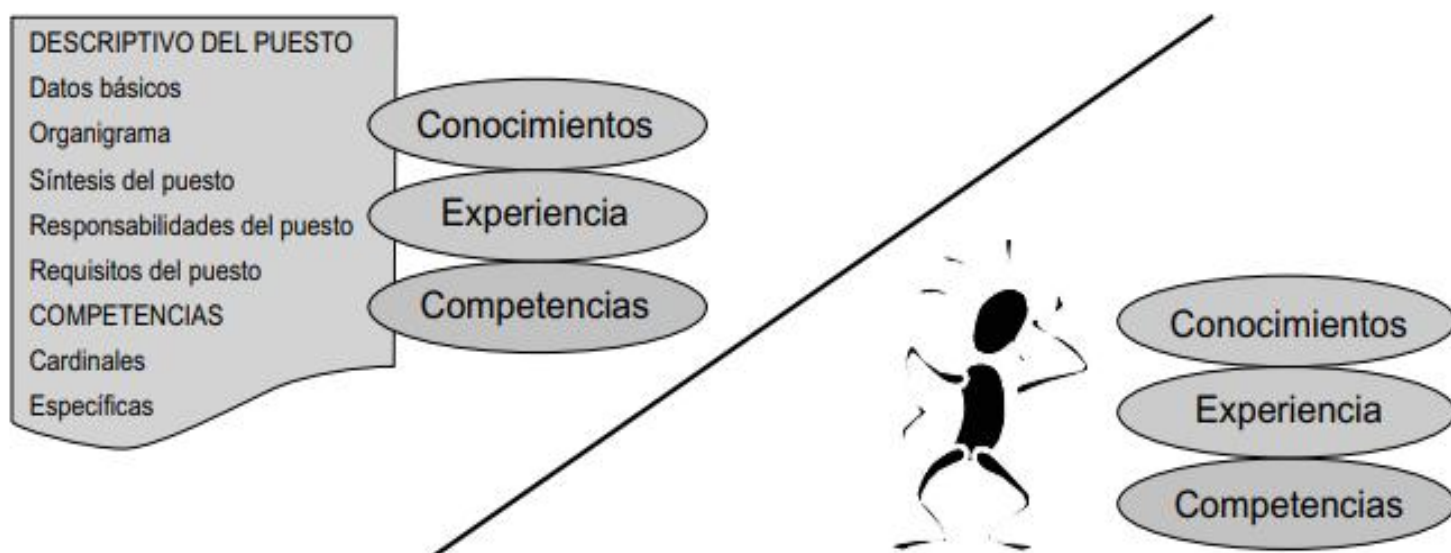
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Orientar a los colaboradores hacia el planteamiento y por consiguiente logro de metas	Cumplimiento de objetivos	Establecer una política clara de funciones, para una adecuada coordinación entre los trabajadores.	Determinar funciones en las distintas áreas, con ayuda de los trabajadores.	Manual de puestos y funciones	GERENCIA
		Implantar nuevos objetivos a los colaboradores.	Medir el cumplimiento de objetivos por colaborador.	Fichas de evaluación	

Elaboración propia

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Figura 8: Herramienta – Adecuación persona- puesto

Comparar lo requerido para el puesto con las capacidades de la persona que lo ocupa



Fuente: Alles (2012)

Para la adecuación persona-puesto deben considerarse: conocimientos, experiencia y competencias. La adecuación persona-puesto es de importancia tanto para el colaborador como para la organización.

Figura 9: Herramienta – Adecuación persona- puesto

Asignación de competencias a puestos dentro de un área

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PUESTO: GERENTE DE RRHH				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad	X			
Responsabilidad personal	X			
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas		X		
Competencias específicas área RRHH				
Aprendizaje continuo		X		
Capacidad para entender a los demás	X			
Credibilidad técnica	X			

NOTA: Solo se consignan 6 competencias para la presentación del tema en el gráfico

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PUESTO: JEFE DE SELECCIÓN				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad		X		
Responsabilidad personal			X	
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas				X
Competencias específicas área RRHH				
Aprendizaje continuo		X		
Capacidad para entender a los demás	X			
Credibilidad técnica		X		

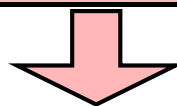
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PUESTO: ANALISTA DE RRHH				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad				X
Responsabilidad personal				X
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas				
Competencias específicas área RRHH				
Aprendizaje continuo			X	
Capacidad para entender a los demás			X	
Credibilidad técnica				X

Fuente: Alles (2012)

Tabla N° 15

Retos laborales

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE

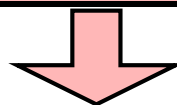


OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Orientar a los colaboradores hacia el planteamiento y por consiguiente logro de metas	Retos laborales	Plantear retos laborales a los colaboradores para que participen en ferias, expo ferias, workshops y/o eventos culturales, turísticos y empresariales.	Incentivar a los trabajadores a que se propongan metas. Participación en ferias, expo ferias, workshops y/o eventos culturales, turísticos y empresariales.	Plan de metas mensuales	ADMINISTRACIÓN

Elaboración propia

Tabla N° 16
Autonomía

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL HOTEL COSTA NORTE**



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Orientar a los colaboradores hacia el planteamiento y por consiguiente logro de metas	Autonomía	Reforzar la autonomía y delegar funciones a los colaboradores.	Delegar poder y autoridad a los colaboradores. Otorgar confianza a los colaboradores para que plasmen sus ideas y romper con la rutina.	Plan de empowerment	ADMINISTRACIÓN

Elaboración propia

Tabla N°17
Realización personal

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL HOTEL COSTA NORTE**

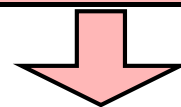


OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Incentivar a los trabajadores a que se superen personal y profesionalmente.	Realización personal	Aprovechar el uso de las TIC'S para maximizar la especialización de los colaboradores en el rubro hotelero.	Financiar hasta un 30% cursos virtuales especializados en el rubro hotelero para los colaboradores. Flexibilizar horarios a los colaboradores que se encuentren estudiando, además de facilidades en fechas especiales.	Programas de financiamiento de estudios virtuales	GERENCIA

Elaboración propia

Tabla N° 18
Oportunidades de ascenso

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Incentivar a los trabajadores a que se superen personal y profesionalmente.	Oportunidades de ascenso	Repotenciar las habilidades de los colaboradores para reforzar la competitividad del hotel en el sector turístico.	Permitir e incentivar a los colaboradores en su realización profesional y personal, para que logren ascender a un puesto de mayor jerarquía.	Plan de promoción interno	GERENCIA
		Implementar una política de promoción en el trabajo.			

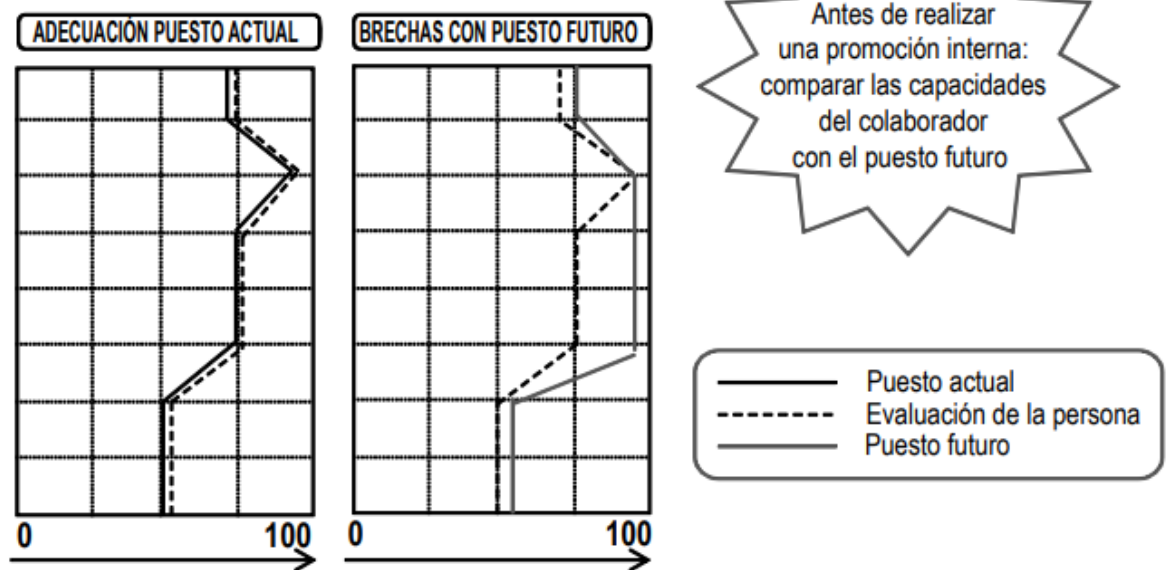
Elaboración propia

PLAN DE PROMOCIÓN EN EL TRABAJO

Para la eficaz realización de Promociones internas se deben considerar los conocimientos, las competencias y la experiencia requeridos por el puesto a ocupar. Si las Promociones internas se realizan adecuadamente, esta buena práctica permitirá el resguardo del capital intelectual de la organización.

Figura 10: Herramienta – Promociones internas

Promociones internas. Determinación de brechas



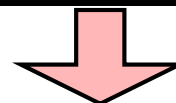
Fuente: Alles (2012)

Las organizaciones designan a personas en puestos diferentes al que ocupan, en función del buen desempeño presente, como una suerte de “premio”. Si bien el razonamiento que aquí subyace es básicamente correcto –hay que considerar el desempeño actual para ofrecer una posición de mayor nivel o diferente–, es un criterio insuficiente y la modalidad resulta insatisfactoria la mayoría de las veces. Como se dijo en párrafos anteriores, en todos los casos deben medirse las capacidades y compararlas con el puesto futuro. Las promociones internas realizadas adecuadamente son altamente beneficiosas para todos los involucrados, con un concepto ganar-ganar. No obstante, Recursos Humanos deberá prestar atención a eventuales situaciones conflictivas.

Tabla N° 19

Capacitaciones

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL HOTEL COSTA NORTE**



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Incentivar a los trabajadores a que se superen personal y profesionalmente.	Capacitaciones	Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad.	Realizar talleres de coaching y liderazgo. Realizar talleres de motivación personal y en el trabajo.	Coach Capacitador Separatas Lapiceros Proyector	GERENCIA

Elaboración propia

CAPACITACIONES

Figura 11: Herramienta – Capacitaciones



Fuente: Alles (2012)

Tabla N° 20
Programa de capacitaciones

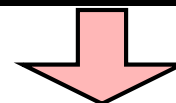
PROGRAMA DE CAPACITACIONES			
TEMAS	DURACIÓN	ÁREAS	LUGAR
Equipos de alto desempeño	2 Horas	Todas las áreas	Auditorio del Hotel Costa Norte
Estrés laboral	2 Horas	Todas las áreas	Auditorio del Hotel Costa Norte
Trabajo en equipo	2 Horas	Todas las áreas	Auditorio del Hotel Costa Norte
Atención al cliente	1 hora ½	Todas las áreas	Auditorio del Hotel Costa Norte
Motivación en el trabajo	3 Horas	Todas las áreas	Auditorio externo

Elaboración propia

Tabla N°21

Beneficios laborales

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE



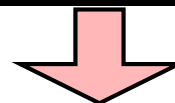
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Mejorar las condiciones laborales para lograr que sean las adecuadas para los colaboradores.	Beneficios laborales	Asignar beneficios sociales a los colaboradores para evitar que renuncien y opten por postular a otra empresa hotelera.	Brindar seguro de salud para el trabajador y su familia, y afiliarlos a un sistema de pensión de jubilación ya sea en la ONP o AFP.	Plan de emergencias y evacuación	GERENCIA
		Realizar simulacros de evacuación, siniestros y accidentes, para adoptar medidas preventivas en caso de fenómenos climatológicos o desastres naturales y así brindar mejores condiciones físicas a los colaboradores.	Organizar simulacros donde los colaboradores podrán aprender medidas preventivas en casos de siniestros, accidentes, fenómenos climatológicos o desastres naturales.		

Elaboración propia

Tabla N°22

Satisfacción laboral

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL HOTEL COSTA NORTE**

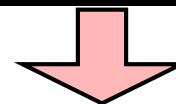


OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Mejorar las condiciones laborales para lograr que sean las adecuadas para los colaboradores.	Satisfacción laboral	Implementar estrategias de seguridad y prevención contra robos y pérdidas interno en el establecimiento para brindar seguridad y mayor satisfacción a los colaboradores en sus actividades laborales.	<p>Establecer un plan seguridad y prevención en caso de robos y pérdidas interno.</p> <p>Verificar una correcta asignación de los recursos y equipos necesarios en cada área del hotel</p>	Ficha de verificación diaria	ADMINISTRACIÓN

Elaboración propia

Tabla N°23
Participación por utilidades

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL HOTEL COSTA NORTE**



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Motivar a los empleados a través de incentivos financieros y no financieros.	Participación por utilidades	Concientizar a los trabajadores, que los clientes son claves para que la empresa obtenga ganancias, así mismo beneficiándose ellos en el reparto de utilidades.	Implementar programa de “Colaborador del mes”, brindando un certificado y un bono como incentivo. Brindar reconocimiento en público a los colaboradores de todas las áreas.	Certificados Dinero	GERENCIA

Elaboración propia

Tabla N° 24
Salario

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL HOTEL COSTA NORTE**

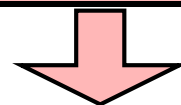


OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Motivar a los empleados a través de incentivos financieros y no financieros.	Salario	Implementar política de incentivos monetarios y no monetarios.	Brindar bonificaciones a los colaboradores en fechas donde existe gran concurrencia de clientes, para lograr que los trabajadores se sientan motivados en seguir laborando y brindar un trato agradable, ya que se sentirán compensados	Dinero	GERENCIA

Elaboración propia

Tabla N°25
Empatía

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL HOTEL COSTA NORTE**



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Reforzar las relaciones interpersonales entre todos colaboradores de la empresa.	Empatía	Realizar viajes de integración a los diversos atractivos turísticos y culturales para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.	Programar viajes de integración semestrales.	Paquetes turísticos Refrigerio	GERENCIA
		Realizar reuniones en fechas especiales.	Programar reuniones en fechas especiales tales como: el día del trabajador, aniversario de la empresa, cumpleaños de un colaborador.		

Elaboración propia

Tabla N°26
Compañerismo

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE



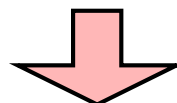
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Reforzar las relaciones interpersonales entre todos colaboradores de la empresa.	Compañerismo	Teniendo en cuenta que existe una adecuada comunicación y apoyo en la empresa, permitir acceder al sistema de reservar a los colaboradores de las diferentes áreas.	Incentivar el compañerismo de los trabajadores, mediante el apoyo y comunicación mutua para que los colaboradores de todas las áreas tengan acceso y aprendan el sistema que se maneja.	Software de reserva (ya establecido en el hotel) Plan de fidelización al cliente Separatas Lapiceros	ADMINISTRACIÓN
		Implementar en conjunto estrategias de fidelización al cliente para captar un mayor número de mercados.	Realizar reuniones mensuales para establecer estrategias en conjunto de fidelización al cliente.		

Elaboración propia

Tabla N°27

Relación con el supervisor

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN “ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
Monitorear a los colaboradores como un método de ayuda para corregir los errores, más no para sancionar a los colaboradores.	Relación con el supervisor	Mejorar las relaciones del supervisor con los colaboradores.	Programar reuniones mensuales entre los trabajadores de menor rango y sus supervisores para resolver dudas entre ambas partes.	Fichas de evaluación 360°	ADMINISTRACIÓN
		Establecer un adecuado monitoreo a los colaboradores como un método de ayuda para corregir sus errores.	Monitorear a cada uno de los colaboradores, manifestándole sus aciertos y errores en su área de trabajo.		

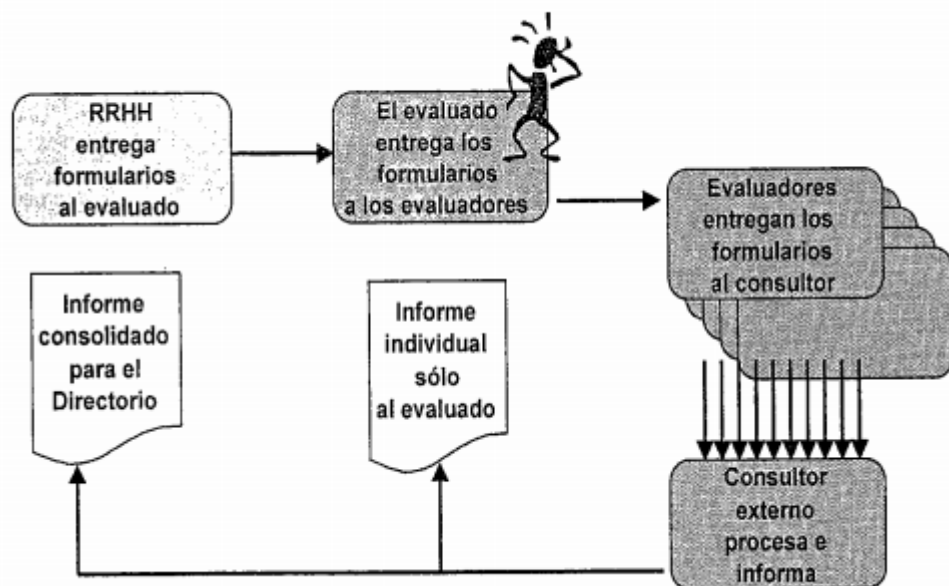
Elaboración propia

EVALUACIÓN 360°

Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

Figura 12: Herramienta – Evaluación 360°

Diagrama del proceso de evaluación de 360°



Fuente: Alles (2005)

4.2.7 Presupuesto del programa

Tabla N°28
Presupuesto del programa

Indicador	Actividades	Responsables	Costo mensual
Cumplimiento de objetivos	Determinar funciones en las distintas áreas, con ayuda de los trabajadores.	Gerencia y colaboradores	-
	Medir el cumplimiento de objetivos por colaborador.	Gerencia y colaboradores	S/ 10.00
Retos laborales	Según las funciones analizadas plantear metas a los trabajadores.	Gerencia y colaboradores	S/ 20.00
Autonomía	Delegar poder y autoridad a los colaboradores.	Gerencia y colaboradores	S/ 20.00
Realización Personal	Financiar hasta un 50% cursos virtuales especializados en el rubro hotelero para los colaboradores.	Gerencia	S/ 2000.00
Oportunidades de ascenso	Implementar una política de promoción en el trabajo.	Gerencia	-
Capacitaciones	Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad.	Especialista	S/ 1030.00
Participación de Utilidades	Implementar programa de “Colaborador del mes”, brindando un certificado y un bono como incentivo.	Gerencia	S/ 220.00
Salario	Brindar bonificaciones a los colaboradores en fechas donde existe gran concurrencia de clientes, para lograr que los trabajadores se sientan motivados en seguir laborando y brindar un trato agradable, ya que se sentirán compensado	Pago de bonos por parte del empleador	S/ 1000.00
Empatía	Realizar viajes de integración a los diversos atractivos turísticos y	Gerencia	S/1500.00

	culturales para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.		
	Realizar reuniones en fechas especiales.	Gerencia	S/500.00
	TOTAL PRESUPUESTO		S/4500.00

Elaboración propia

4.2.7 Evaluación del programa de Motivación

Para el presente programa de investigación se realizara una evaluación preventivo o también llamado concurrente, este evaluación se fundamenta en el propósito diseñado para prevenir resultados indeseables, se realiza un control in situ en el desarrollo de las metas, para reducir la posibilidad de que se detecten problemas.

*Tabla N°29
Evaluación del Programa de Motivación*

Indicador	Actividades	Se cumple	No se cumple
Cumplimiento de objetivos	Establecer una política clara de funciones, para una adecuada coordinación entre los trabajadores.		
	Implantar nuevos objetivos a los colaboradores.		
Retos laborales	Plantear retos laborales a los colaboradores para que participen en ferias, expo ferias, workshops y/o eventos culturales, turísticos y empresariales.		
Autonomía	Reforzar la autonomía y delegar funciones a los colaboradores.		
Realización Personal	Aprovechar el uso de las TIC'S para maximizar la especialización de los colaboradores en el rubro hotelero.		
Oportunidades de ascenso	Repotenciar las habilidades de los colaboradores para reforzar la competitividad del hotel en el sector turístico.		

Capacitaciones	Implementar una política de promoción en el trabajo y así evitar que opten por crear un negocio del rubro turístico informal.		
	Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad.		
	Asignar beneficios sociales a los colaboradores para evitar que renuncien y opten por postular a otra empresa hotelera.		
Beneficios laborales	Realizar simulacros de evacuación, siniestros y accidentes, para adoptar medidas preventivas en caso de fenómenos climatológicos o desastres naturales y así brindar mejores condiciones físicas a los colaboradores.		
Satisfacción laboral	Implementar estrategias de seguridad y prevención contra robos y pérdidas interno en el establecimiento para brindar seguridad y mayor satisfacción a los colaboradores en sus actividades laborales.		
Participación por utilidades	Concientizar a los trabajadores que los clientes son claves para que la empresa obtenga ganancias, así mismo beneficiándose ellos en el reparto de utilidades.		
Salario	Implementar política de incentivos monetarios y no monetarios.		
Empatía	Realizar viajes de integración a los diversos atractivos turísticos y culturales para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.		
	Realizar reuniones en fechas especiales.		

Compañerismo	Teniendo en cuenta que existe una adecuada comunicación y apoyo en la empresa, permitir acceder al sistema de reservar a los colaboradores de las diferentes áreas.		
	Implementar en conjunto estrategias de fidelización al cliente para captar un mayor número de mercados.		
Relación con el supervisor	Mejorar las relaciones del supervisor con los colaboradores a través de viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos.		
	Establecer un adecuado monitoreo a los colaboradores como un método de ayuda para corregir sus errores.		

Elaboración propia

V. Discusión

La investigación tuvo como propósito diseñar un programa de motivación para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque. Razón por la cual se identificó el nivel satisfacción laboral de los colaboradores en base a sus determinantes y finalmente se estableció las estrategias de motivación requeridas para los colaboradores a través del diseño de un programa.

A razón de los resultados obtenidos, en cuanto a la dimensión “labor que plantee retos mentales” se determinó mediante la encuesta aplicada, que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte es regular, de igual forma señala Pando (2014), en su tesis “Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del pacífico-Chiclayo”, el autor indica que la institución no promueve la iniciativa personal y el involucramiento en lo que más les agrada a sus colaboradores o que se desarrollen en lo que destacan, además la institución no genera en ellos altos niveles de compromiso e involucramiento con su puesto de trabajo y con la organización.

En lo que se refiere a la dimensión “recompensas equitativas” se comprobó mediante la encuesta aplicada, que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte es muy bajo, así como señalan León y Palacios (2013), en su tesis “Influencia del clima organizacional en la motivación de los colaboradores de la Empresa de Transportes Royal Palace’s agencia Cajamarca”, los autores concluyen que en la empresa no existe una política salarial e incentivos establecida en un cuadro de asignaciones ni cuentan con programa de socialización y fidelización de sus trabajadores.

Por otro lado, en la dimensión “condiciones laborales adecuadas”, se determinó mediante la encuesta aplicada, que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte es bajo tal y como señala Huillca (2016) en su estudio denominado “influencias de las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de recepción de los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Arequipa 2016”, el autor manifiesta que la influencia de las estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de Recepción de los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Arequipa es casi inexistente y poco significativa, esto nos indica que la motivación es un elemento inusual en los recepcionistas evaluados.

En lo que se refiere a la dimensión “compañeros colaboradores”, se determinó mediante la encuesta aplicada, que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte es alto, así como señala De León (2017), quien realizó un estudio

denominado “Análisis de la satisfacción en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la ciudad de Guatemala”, el autor manifiesta que la relación de los empleados con sus compañeros de trabajo es excelente, lo que es incentivado por las gerencias de los hoteles al promover los convivios navideños y las celebraciones de cumpleaños y días conmemorativos. Esto fue explicado tanto por los colaboradores como por el personal de nivel gerencial. Más del 17% de los colaboradores indicó que los beneficios recreativos los motivaban más que otros beneficios. Aunque más del 60% reveló que los beneficios asistenciales los motivaban más. Dichos beneficios incluyen permisos en casos de emergencia.

En cuanto a la dimensión “oportunidades de avanzar”, se comprobó través de la encuesta aplicada, que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte es bajo, así mismo señala Melo (2015), quien realizó un estudio denominado “El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa hotel, periodo 2012”, con el objetivo de identificar la influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa. El autor determinó que existe un porcentaje bajo de satisfacción en la mayoría de los factores que intervienen en la satisfacción laboral de los trabajadores, teniendo como resultados que un 60% mostró no estar satisfecho con las posibilidades de progreso, es decir con la necesidad de superación que experimenta cada individuo con las oportunidades que pueda brindar su entorno laboral por lo que el desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva a una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas, esta posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones, supone una satisfacción y motivación para el trabajador sin embargo la empresa no brinda a sus colaboradores esta posibilidad; por otro lado un 60% no está conforme con las posibilidades de crecimiento, es decir potenciar habilidades que le permita evolucionar, mejorar y desarrollar sus capacidades y fortalezas, pero en los planes de desarrollo profesional los colaboradores no cuentan con el apoyo que pueda prestar la administración en un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos sus empleados.

En cuanto a la dimensión “supervisión” se comprobó través de la encuesta aplicada, que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte es regular, mientras que Gutierrez (2015) señala en su tesis “Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque” que los colaboradores se sienten conformes en cuanto a la supervisión y

relación con el encargado de tienda (administradora) señalan que es una persona capaz para llevar competentemente el negocio y su relación con ella es cercana.

Con relación al establecimiento de las estrategias de motivación requeridas para los colaboradores a través del diseño de un programa, MINCETUR (2008) señala que la gerencia debe adoptar una adecuada política de incentivos, establecer claramente las funciones, establecer las metas a cumplir, recompensar y reconocer por las metas cumplidas, establecer equidad entre el trabajo y la remuneración económica, proporcionar un agradable ambiente de trabajo, realizar informes escritos (memos) anunciando los logros del mes, nombrando y felicitando a los mejores empleados, explicando el motivo del elogio y que la felicitación sea públicamente, estimulan así a los colaboradores a continuar sus esfuerzos; muchas empresas han descubierto que se puede alcanzar un efecto acumulativo si se dan las recompensas a las unidades operativas o áreas de trabajo.

Finalmente, Robbins & Coulter (2005) Pardo y Luna (2007) señalan que en cuanto a los factores intrínsecos son: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento; y en cuanto a los factores extrínsecos son: las políticas de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones laborales, el sueldo, la relación con los compañeros, status y seguridad.

VI. Conclusiones

Culminada la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se logra determinar las siguientes conclusiones:

1. Para mejorar la satisfacción de los colaboradores de las áreas del Hotel Casa Norte es necesario un programa de motivación para los trabajadores el cual debe ser direccionado hacia las debilidades en cuanto a las labores de la empresa, así mismo es necesario resaltar que una de las calificaciones más bajas es la de recompensas ya que un factor que motive a un avance laboral es el que se pueda otorgar una recompensa a los trabajadores que destaquen entre otros, con la finalidad que los demás puedan competir con él por dichas recompensas.
2. El nivel de satisfacción de los colaboradores en base a la dimensión “labor que plantee retos mentales” es regular, ya que no se plantean metas y las oportunidades de avance son limitadas es por ello que los trabajadores no están totalmente satisfechos, por lo que se infiere que es necesario plantearse metas estandarizando procesos por cada área de manera que se pueda llegar tener mejores resultados; en cuanto a la dimensión “recompensas equitativas” es muy bajo, puesto que no existe un plan de incentivos monetarios ni reconocimiento por el desempeño; en la dimensión “condiciones laborales adecuadas” es bajo, por lo que es necesario una mejora de las condiciones de los colaboradores mediante el empleo de la propuesta direccionada para ese fin; en cuanto a la dimensión “compañeros colaboradores” es alto ya que las relaciones entre compañeros es excelente; en cuanto a la dimensión “oportunidades de avanzar” es bajo ya que no existe plan de promoción interna, y por último en la dimensión “supervisión” es regular, ya que el supervisor no comunica de manera eficiente los errores y aciertos de sus colaboradores.
3. Se establecieron las estrategias de motivación requeridas para los colaboradores, las cuales estuvieron referidas a los siguientes indicadores: Planteamiento de metas, oportunidades de avance, condiciones laborales adecuadas, recompensas equitativas, relaciones interpersonales, supervisión.; tales estrategias se constituyeron a través del diseño de un programa y van dirigidas a mejorar el trabajo de los colaboradores mediante incentivos monetarios y no monetarios, así como la creación de eventos para poder mejorar las relaciones entre ellos con la finalidad de fortalecer los lazos de la empresa, de igual forma el monitoreo como un eje fundamental para poder encontrar errores que puedan corregirse así como revisar que los estándares sean cumplidos con normalidad.

VII. Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el programa de motivación diseñado en la presente investigación, con el fin de aplicar estrategias que repercutan en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, lo cual se reflejará en el servicio brindado a los clientes del hotel.
2. Es recomendable que las estrategias del programa de motivación hagan un mayor énfasis en brindar importancia a los factores intrínsecos por lo que mediante este factor se puede proponer metas laborales que vayan concatenadas a las metas más globales que guardan relación con las metas empresariales.
3. Mejorar los indicadores de los factores extrínsecos, y así brindar mejores condiciones laborales a los colaboradores del Hotel Costa del Norte, con la finalidad de incrementar la satisfacción laboral en los trabajadores.
4. Tomar en cuenta el programa de motivación para los colaboradores, elaborado en la presente investigación, con la finalidad de una mejor toma de decisiones dentro de la organización, por lo que para un mejor rendimiento de un trabajador se brinde una recompensa monetaria o no monetaria por cada superación que alcance en relación con los demás trabajadores.

VIII. Referencias bibliográficas

- Amorós, E. y Pando, M. (2014). *Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico – Chiclayo*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Alvarado, M., y Aguilar, A. (2013). *Estudio de la motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos – 2013* (Tesis para obtener el grado de magister en gestión empresarial). Recuperado de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/391/1/TESIS%20COMPLETA.pdf>
- Alvitez, F., y Ramírez, M. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo – 2013* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf
- Barceló Group (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://www.barcelogrup.com/wp-content/uploads/2017/04/Memoria-2016-compl-ESP.pdf>
- Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=mXjYQZHrO0kC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos+barquero&source=bl&ots=dHrU6zcXtv&sig=sbw7aXo7T_tUPg36Qzbh1Ly5pd8&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDmqOf-9rQAhWEeCYKHbbrCr4Q6AEIIDA#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20barquero&f=false
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K., y Loza, T. (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano* (Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596>

- Barrios, V. (2011). *Motivación en Recursos Humanos, capacitación, atención al cliente y el servicio en el Hotel Viasui* (Tesis para obtener el grado de licenciado en hotelería). Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106175.pdf>
- Carmona, D. (2014). Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras de Venezolana de Turismo (Venetur S.A) (Tesis para obtener el grado de licenciado en turismo). Recuperado de <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/14/09/18/1059.pdf>
- Casique, A., Ferrer, J., y López, F. (2007). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. *Entelequia*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2265410>.
- Cavalcantes, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias Públicas*. (Tesis para obtener el grado de doctor en Pedagogía Aplicada). Recuperado de <http://ddd.uab.cat/record/36781>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cook, M. (2000). *Coaching efectivo: como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Bogotá, D. C., Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cox, R. (2009). *Psicología del deporte: Conceptos y sus aplicaciones*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Kd-gACAIW0IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Cotrina, K., Ugaz, C. (2012). *“Propuesta de un diseño motivacional según la teoría de la fijación de metas de Locke para optimizar el desempeño laboral de los servidores públicos del área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de La Victoria – Chiclayo* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2006). *Relaciones humanas*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=Aq16t_jx1TEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

- Davis, K., Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- De León, E. (2017). *Análisis de la satisfacción en la motivación de los y de los pequeños hoteles en la ciudad de Guatemala*. ((Tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas). Universidad Rafael Landívar. Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Díaz, S., Polo, K. (2013). *Propuesta para mejorar el clima laboral a través de la motivación dentro de la Outsourcing Certicom SAC- Chiclayo 2103* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- El Portal del Capital humano (2010). *Juegos Motivacionales ¿Una actividad necesaria dentro de nuestra empresa?* Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursoshumanos/articulos/juegosmotivacionales-una-actividad-necesaria-dentro-de-nuestra-empresa/>
- Enjoy S.A. (2015). *Reporte de sostenibilidad 2015*. Recuperado de file:///E:/PROYECTO%20DE%20TESIS/Reporte_Enjoy_2015.pdf
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ferreira, K. (2013). *Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencias Anauco* (Tesis para obtener el grado de licenciado en turismo). Recuperado de <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/13/09/18/914.pdf>
- French, M. (2016, mayo). *¿Cuál es el momento correcto para fijar Metas y Objetivos?* *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/momento-correcto-fijar-metas-objetivos/>
- Goldman, K. (2014, julio). *Variables que afectan el desempeño laboral*. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>
- Gómez, J., Hofstadt, C. (2016). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=D-tKfWrsJ4EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=m2O0lf1Hp8oC&printsec=frontcover&dq=Ha>

bilidades+Directivas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjlnxgNvQAhXHSSYKHSNhDGYQ6AEIOTAD#v=onepage&q=Habilidades%20Directivas&f=false

González, L. (2011). *Análisis de estrategias motivacionales para mejorar el rendimiento laboral en El Centro de Capacitación Turístico Regional Nueva Esparta* (Tesis para obtener el grado de licenciado en turismo). Recuperado de <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/12/10/16/785.pdf>

González, F. (2011). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba* (Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias jurídica y empresariales). Recuperado de <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/12/10/16/785.pdf>

Gonzales, S., Gonzales, J. (2015). *Aplicación de un programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agro transportes Gonzales SRL de la ciudad de Trujillo, periodo abril-junio del año 2015* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1432/1/Gonzales_Segundo_Motivacion_Incrementar-Laboral.pdf

Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=ftF0BQAAQBAJ&pg=PT65&dq=Marketing+de+los+servicios.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjhnJGzgdvQAhVGNSYKHYPxB1YQ6AEILjAA#v=onepage&q=Marketing%20de%20los%20servicios.&f=false>

Gutiérrez, A. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.

Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf

Hernández, M. (2012). *Propuesta para la implementación de un programa de motivación para los trabajadores del Hotel Venetur Maracaibo* (Tesis para obtener el grado de

licenciado en turismo). Recuperado de <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/13/01/18/884.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Hotel Casa Andina (2016). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/J40451/20160418160001/MEJ404512015AIA01.PDF>

Huillca, R. (2016). *Influencias de las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de recepción de los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Arequipa 2016*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en turismo y hotelería). Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa, Perú.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Editorial SYPAL.

Inversiones Nacionales De Turismo S.A. (2012). *Memoria Anual*. Recuperado de http://www.libertador.com.pe/wp-content/uploads/2012/08/34966-00_HOTEL-LIBERTADOR_MEMORIA_WEB.pdf

Jauli, I., Reig, E. (2010). Retroalimentación positiva. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=HZufeEIBIUoC&printsec=frontcover&dq=Retroalimentaci%C3%B3n+positiva.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6n5X_gdvQAhUBdCYKHcP8CIAQ6AEIHzAB#v=onepage&q=Retroalimentaci%C3%B3n%20positiva.&f=false

Johnson, Y. (2002, abril). Concepto de empowerment. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-empowerment/>

León, Y., y Palacios, J. (2015). *Influencia del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la Empresa de Transportes Royal Palace's agencia Cajamarca 2013* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1447>

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Ex47GKcteH0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Marriot International (2016). *Carreras de éxito en los hoteles Marriott*. Recuperado de <http://www.espanol.marriott.com/careers/trabajar-en-marriott/benefits-ventajas.mi>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá, D. C., Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Meliá Hotels Internacional (2016). *Nuestro compromiso con los empleados*. Recuperado de <http://www.meliahotelsinternational.com/es/empleo/gestion-talento/compromiso>
- Melo, F. (2015). *El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa hotel, periodo 2012* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2270/Melo_Yepez_Francys.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedaje*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV10/SEMANA2/2.5.BuenasPracticasdegestiondeservicioparahospedaje-Peru.pdf>
- Mori, N., Orosco, Y. (2015). *Propuesta de mejora del nivel motivacional basado en la teoría de McClelland para los colaboradores de McDonald's Chiclayo para el año 2015* (Tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/747/1/TL_MoriReyangaNarumy_OroscoArbuluYanina.pdf
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- NH Hotel Group (2015). *Informe anual 2015*. Recuperado de <http://memorianh.com/2015/es/Responsabilidad-Corporativa/files/assets/common/downloads/Memoria-Responsabilidad-Corporativa-NH-2015.pdf>
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=_9g_Zlehq0QC&printsec=frontcover&dq=Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEw

jL6vqvgtvQAhWDSyYKHTtgCdcQ6AEIJDA#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo&f=false

Pardo, M., Luna, R. (2007). *Recursos humanos para turismo*. Madrid, España: Pearson educación.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=hF85GRhUnf4C&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+de+personas+2010&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXgfPchdvQAhVBO SYKHVWUDkEQ6AEIjAA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20personas%202010&f=false>

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=Q8p51ceQyXoC&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+de+comportamiento+organizacional.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_lo7thdvQAhWC5iYKHbrmBckQ6AEIJDA#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20comportamiento%20organizacional.&f=false

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=Comportamiento+organizacional+2004&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-85z5hdvQAhWTdSYKHQfgBXAQ6AEIJDA#v=onepage&q=Comportamiento%20organizacional%202004&f=false>

Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Estado de México, México: Pearson educación.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=jcGySsqyv4wC&printsec=frontcover&dq=Diccionario+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM-taJhtvQAhXG2SYKHZTtDU4Q6AEIJDA#v=onepage&q=Diccionario%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.&f=false>

The Ritz-Carlton (2016). *Beneficios para empleados de Ritz-Carlton*. Recuperado de <http://www.espanol.marriott.com/ritz-carlton-careers/company-information/benefits.mi>

- Vara-Horna, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wpcontent/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7_pasos_aristidesvara1.pdf
- Vincci Hoteles (2015). *Memoria de sostenibilidad 2015*. Recuperado de https://www.vinccihoteles.com/promos/MEMORIA_DE_SOSTENIBILIDAD_2015.pdf
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=9tAqo8XDdQC&printsec=frontcover&dq=Motivos+y+motivaci%C3%B3n+en+la+empresa.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiD-balhtvQAhXEvyYKHbDKDdEQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Motivos%20y%20motivaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa.&f=false>
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima, Perú: Nathan Associates Inc.

IX. Anexos

ANEXO 1: CUESTIONARIO ENCUESTA DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL HOTEL COSTA NORTE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.

N° _____

Cuestionario de Satisfacción Laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo, Región Lambayeque, 2016.

Por favor, rellene los siguientes datos:

Edad: _____ / Género: _____ / Área en la que se desempeña: _____

Instrucciones: Las siguientes preguntas están relacionadas a diferentes aspectos de su puesto laboral y el grado de satisfacción que siente usted respecto a estos. Teniendo en cuenta que la información proporcionada se empleará para fines de investigación, se le pide leer detenidamente antes de contestar, posteriormente marque con una X en el recuadro inferior su más sincera respuesta.

ITEMS		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades laborales					
2	Las labores que se le encomiendan son acorde a su puesto de trabajo					
3	Logra cumplir los objetivos asignados					
4	Se propone usted nuevas metas para llegar a ser lo que anhela laboralmente					
5	La empresa le plantea retos laborales con la finalidad de medir su capacidad profesional					
6	Es autónomo en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones					
7	Su puesto de trabajo le permite llevar a cabo toma de decisiones o iniciativas					

ITEMS		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
8	Tiene que fijarse metas a mediano y largo plazo relacionadas con sus aspiraciones laborales					
9	Se traza proyectos personales con el fin de crecer profesionalmente					
10	Su trabajo le permite desarrollar sus habilidades profesionales					
11	La empresa le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía					
12	La empresa desarrolla talleres o capacitaciones para su desarrollo profesional					
13	Se siente capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes					
14	Está satisfecho con los beneficios sociales en la empresa					
15	La empresa cumple con la asignación de sus beneficios sociales					
16	Se siente satisfecho con el espacio y condiciones físicas (espacio, ventilación, iluminación, etc.) que la empresa le brinda para desarrollar sus funciones					
17	Se siente satisfecho con la asignación de los equipos y recursos necesarios en su área de trabajo					
18	Se encuentra a gusto con la infraestructura del hotel					

ITEMS		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1 9	Recibe incentivos económicos por el logro de una meta.					
2 0	Recibe reconocimientos por su desempeño laboral.					
2 1	Siente que su sueldo es el adecuado de acuerdo a sus funciones					
2 2	Le resulta fácil ponerse en el lugar de sus compañeros en una situación difícil					
2 3	Sus compañeros recurren a usted para pedirle ayuda					
2 4	Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañeros de trabajo (respeto, cordialidad, amabilidad, etc.)					
2 5	Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con su superior inmediato					
2 6	Está de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores					
2 7	Su supervisor contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales					

Gracias por su colaboración

ANEXO 2: FICHAS DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO ENCUESTA

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL COSTA NORTE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE

Responsable: KAROLINA PAOLA CRISÓLOGO MORILLAS

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos, marque con un aspa que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:


1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

ITEMS	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
1 ¿Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades laborales?					X
2 ¿Las labores que se le encomiendan son acorde a su puesto de trabajo?					X
3 ¿Con qué frecuencia logra cumplir los objetivos asignados?					X
4 ¿Se propone usted nuevas metas para llegar a ser lo que anhela laboralmente?					X
5 ¿Con que frecuencia la empresa le plantea retos laborales con la finalidad de medir su capacidad profesional?					X
6 ¿Es autónomo en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones?					X
7 ¿Con que frecuencia su puesto de trabajo le permite llevar a cabo toma de decisiones o iniciativas?					X
8 ¿Considera qué tiene que fijarse metas a mediano y largo plazo relacionadas con sus aspiraciones laborales?					X
9 ¿Con que frecuencia se traza proyectos personales con el fin de crecer profesionalmente?					X
10 ¿Siente que su trabajo le permite desarrollar sus habilidades profesionales?					X
11 ¿Siente que la empresa le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía?					X
12 ¿Con que frecuencia la empresa desarrolla talleres o capacitaciones para su desarrollo profesional?					X

ITEMS	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
13 ¿Se siente capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes?					X
14 ¿Está satisfecho con los beneficios sociales en la empresa?					X
15 ¿Con que frecuencia la empresa cumple con la asignación de sus beneficios sociales?					X
16 ¿Se siente satisfecho con el espacio y condiciones físicas (espacio, ventilación, iluminación, etc.) que la empresa le brinda para desarrollar sus funciones?					X
17 ¿Se siente satisfecho con la asignación de los equipos y recursos necesarios en su área de trabajo?					X
18 ¿Se encuentra a gusto con la infraestructura del hotel?					X
19 ¿Con que frecuencia recibe usted un incentivo económico por el logro de una meta?					X
20 ¿Con que frecuencia recibe reconocimientos por su desempeño laboral?					X
21 ¿Siente que su sueldo es el adecuado de acuerdo a sus funciones?					X
22 ¿Le resulta fácil ponerse en el lugar de sus compañeros en una situación difícil?					X
23 ¿Con que frecuencia sus compañeros recurren a usted para pedirle ayuda?					X
24 ¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañero de trabajo? (respeto, cordialidad, amabilidad, etc.)					X
25 ¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con su superior inmediato?					X
26 ¿Está de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores?					X
27 ¿Su supervisor contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales?					X

Recomendaciones:

Apellidos y Nombres	ROJAS PALACIOS LUIS EDEN
Grado Académico	LIC. ESTUDIOS CONCLUSOS DE MASTER
Mención	DOCENCIA UNIVERSITARIA E INVESTIGACIÓN DECATIVA

FIRMA


VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL COSTA NORTE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE

Responsable: KAROLINA PAOLA CRISÓLOGO MORILLAS

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos, marque con un aspa que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:


1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

ITEMS		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	¿Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades laborales?					X
2	¿Las labores que se le encomiendan son acorde a su puesto de trabajo?				X	
3	¿Con qué frecuencia logra cumplir los objetivos asignados?				X	
4	¿Se propone usted nuevas metas para llegar a ser lo que anhela laboralmente?					X
5	¿Con que frecuencia la empresa le plantea retos laborales con la finalidad de medir su capacidad profesional?					X
6	¿Es autónomo en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones?					X
7	¿Con que frecuencia su puesto de trabajo le permite llevar a cabo toma de decisiones o iniciativas?					X
8	¿Considera qué tiene que fijarse metas a mediano y largo plazo relacionadas con sus aspiraciones laborales?					X
9	¿Con que frecuencia se traza proyectos personales con el fin de crecer profesionalmente?				X	
10	¿Siente que su trabajo le permite desarrollar sus habilidades profesionales?					X
11	¿Siente que la empresa le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía?				X	
12	¿Con que frecuencia la empresa desarrolla talleres o capacitaciones para su desarrollo					X

ITEMS		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
	profesional?					
13	¿Se siente capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes?				X	
14	¿Está satisfecho con los beneficios sociales en la empresa?					X
15	¿Con que frecuencia la empresa cumple con la asignación de sus beneficios sociales?					X
16	¿Se siente satisfecho con el espacio y condiciones físicas (espacio, ventilación, iluminación, etc.) que la empresa le brinda para desarrollar sus funciones?					X
17	¿Se siente satisfecho con la asignación de Los equipos y recursos necesarios en su área de trabajo?				X	
18	¿Se encuentra a gusto con la infraestructura del Hotel?					X
19	¿Con que frecuencia recibe usted un incentivo económico por el logro de una meta?					X
20	¿Con que frecuencia recibe reconocimientos por su desempeño laboral?					X
21	¿Siente que su sueldo es el adecuado de acuerdo a sus funciones?				X	
22	¿Le resulta fácil en el lugar de sus compañeros en una situación difícil?					X
23	¿Con que frecuencia sus compañeros recurren a usted para pedirle ayuda?					X
24	¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañero de trabajo? (respeto, cordialidad, amabilidad, etc.)					X
25	¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con su superior inmediato?				X	
26	¿Está de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores?					X
27	¿Su supervisor contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales?					X

Recomendaciones:

Apellidos y Nombres	ROBLES MARRUFO LEONCIO
Grado Académico	MAESTR
Mención	EN PROYECTOS DE INVERSIÓN

<p>FIRMA</p> 
--

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL COSTA NORTE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE

Responsable: KAROLINA PAOLA CRISÓLOGO MORILLAS

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos, marque con un aspa que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

	ITEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	¿Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades laborales?					X
2	¿Las labores que se le encomiendan son acorde a su puesto de trabajo?					X
3	¿Con qué frecuencia logra cumplir los objetivos asignados?					X
4	¿Se propone usted nuevas metas para llegar a ser lo que anhela laboralmente?					X
5	¿Con que frecuencia la empresa le plantea retos laborales con la finalidad de medir su capacidad profesional?					X
6	¿Es autónomo en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones?				X	
7	¿Con que frecuencia su puesto de trabajo le permite llevar a cabo toma de decisiones o iniciativas?					X
8	¿Considera qué tiene que fijarse metas a mediano y largo plazo relacionadas con sus aspiraciones laborales?					X
9	¿Con que frecuencia se traza proyectos personales con el fin de crecer profesionalmente?					X
10	¿Siente que su trabajo le permite desarrollar sus habilidades profesionales?					X
11	¿Siente que la empresa le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía?					X
12	¿Con que frecuencia la empresa desarrolla talleres o capacitaciones para su desarrollo					X

ITEMS		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
	profesional?					
13	¿Se siente capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes?					X
14	¿Está satisfecho con los beneficios sociales en la empresa?				X	
15	¿Con que frecuencia la empresa cumple con la asignación de sus beneficios sociales?					X
16	¿Se siente satisfecho con el espacio y condiciones físicas (espacio, ventilación, iluminación, etc.) que la empresa le brinda para desarrollar sus funciones?					X
17	¿Se siente satisfecho con la asignación de los equipos y recursos necesarios en su área de trabajo?				X	
18	¿Se encuentra a gusto con la infraestructura del hotel?				X	X
19	¿Con que frecuencia recibe usted un incentivo económico por el logro de una meta?					X
20	¿Con que frecuencia recibe reconocimientos por su desempeño laboral?					X
21	¿Siente que su sueldo es el adecuado de acuerdo a sus funciones?					X
22	¿Le resulta fácil ponerse en el lugar de sus compañeros en una situación difícil?					X
23	¿Con que frecuencia sus compañeros recurren a usted para pedirle ayuda?					X
24	¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañero de trabajo? (respeto, cordialidad, amabilidad, etc.)					X
25	¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con su superior inmediato?					X
26	¿Está de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores?					X
27	¿Su supervisor contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales?					X

Recomendaciones:

.....

.....

Apellidos y Nombres	VASQUEZ VASQUEZ ALVARO
Grado Académico	MABISTER
Mención	DOCENCIA E INVEST.


FIRMA

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL HOTEL COSTA NORTE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN
LAMBAYEQUE**

Responsable: KAROLINA PAOLA CRISÓLOGO MORILLAS

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos, marque con un aspa que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

	ITEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	¿Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades laborales?					X
2	¿Las labores que se le encomiendan son acorde a su puesto de trabajo?					X
3	¿Con qué frecuencia logra cumplir los objetivos asignados?					X
4	¿Se propone usted nuevas metas para llegar a ser lo que anhela laboralmente?					X
5	¿Con que frecuencia la empresa le plantea retos laborales con la finalidad de medir su capacidad profesional?					X
6	¿Es autónomo en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones?				X	
7	¿Con que frecuencia su puesto de trabajo le permite llevar a cabo toma de decisiones o iniciativas?					X
8	¿Considera qué tiene que fijarse metas a mediano y largo plazo relacionadas con sus aspiraciones laborales?					X
9	¿Con que frecuencia se traza proyectos personales con el fin de crecer profesionalmente?					X
10	¿Siente que su trabajo le permite desarrollar sus habilidades profesionales?					X
11	¿Siente que la empresa le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía?					X
12	¿Con que frecuencia la empresa desarrolla talleres o capacitaciones para su desarrollo					X

ITEMS		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
	profesional?					
13	¿Se siente capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes?					X
14	¿Está satisfecho con los beneficios sociales en la empresa?				X	
15	¿Con que frecuencia la empresa cumple con la asignación de sus beneficios sociales?				X	
16	¿Se siente satisfecho con el espacio y condiciones físicas (espacio, ventilación, iluminación, etc.) que la empresa le brinda para desarrollar sus funciones?				X	
17	¿Se siente satisfecho con la asignación de los equipos y recursos necesarios en su área de trabajo?				X	
18	¿Se encuentra a gusto con la infraestructura del hotel?					X
19	¿Con que frecuencia recibe usted un incentivo económico por el logro de una meta?					X
20	¿Con que frecuencia recibe reconocimientos por su desempeño laboral?					X
21	¿Siente que su sueldo es el adecuado de acuerdo a sus funciones?					X
22	¿Le resulta fácil ponerse en el lugar de sus compañeros en una situación difícil?					X
23	¿Con que frecuencia sus compañeros recurren a usted para pedirle ayuda?					X
24	¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañero de trabajo? (respeto, cordialidad, amabilidad, etc.)					X
25	¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con su superior inmediato?					X
26	¿Está de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores?					X
27	¿Su supervisor contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales?					X

Recomendaciones:

Apellidos y Nombres	PEZO ARTEAGA ERIK
Grado Académico	MAGISTER
Mención	RECURSOS HUMANOS

 FIRMA

FICHA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO ENCUESTA
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL COSTA NORTE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE

RESPONSABLE: KAROLINA PAOLA CRISÓLOGO MORILLAS

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le muestro, marque con un aspa que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde

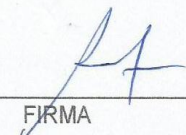
1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

ITEMS	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
1 ¿Con que frecuencia se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades?					X
2 ¿Las labores que se le encomiendan están de acuerdo a su puesto de trabajo?					X
3 ¿Con qué frecuencia logra cumplir los objetivos asignados?					X
4 ¿Con que frecuencia se propone usted nuevas metas para llegar a ser lo que anhela?					X
5 ¿Con que frecuencia la empresa le plantea retos laborales con la finalidad de medir su capacidad profesional?					X
6 ¿Con que frecuencia es autónomo en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones?			X		
7 ¿Con que frecuencia Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo toma de decisiones o iniciativas?				X	
8 ¿Estoy satisfecho con los beneficios sociales en la empresa?					X
9 ¿Con que frecuencia la empresa cumple con la asignación de sus beneficios sociales?					X
10 ¿Se siente usted satisfecho con les espacio físico que la empresa le brinda para desarrollar sus funciones?				X	
11 ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones físicas (espacio, ventilación, iluminación, etc.) para su desempeño laboral?					X
12 ¿Se siente satisfecho con la asignación de Los					X

	equipos y recursos necesarios en su área de trabajo?					
13	¿Se encuentra usted a gusto con la infraestructura del Hotel?				X	
14	¿Con que frecuencia recibe usted un premio o incentivo por el logro de una meta?					X
15	¿Con que frecuencia recibe usted reconocimientos por su desempeño laboral? (Empleado del mes, etc.)					X
16	¿Siente que su sueldo es el adecuado de acuerdo a sus funciones?					X
17	¿Considera qué tiene que fijarse metas a mediano y largo plazo relacionadas con sus aspiraciones laborales?				X	
18	¿Con que frecuencia se traza proyectos profesionales con el fin de crecer como persona en beneficio del Hotel?					X
19	¿Con que frecuencia siente usted que su trabajo le permite desarrollar sus habilidades profesionales?				X	
20	¿Con que frecuencia siente usted que la empresa le brinda la oportunidad de ascender a un puesto laboral de mayor jerarquía?					X
21	¿Con que frecuencia la empresa desarrolla talleres o capacitaciones para su desarrollo profesional?					X
22	¿Con que frecuencia se siente capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes?					X
23	¿Con que frecuencia le resulta ponerse en el lugar de sus compañeros en una situación difícil?				X	
24	¿Con que frecuencia sus compañeros recurren a usted para pedirle ayuda?					X
25	¿Con que frecuencia mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañero de trabajo? (respeto, cordialidad, amabilidad, etc.)					X
26	¿Mantiene usted relaciones interpersonales satisfactorias con su superior inmediato?					X
27	¿Está de acuerdo con la forma en que su supervisor comunica las deficiencias de sus labores?					X
28	¿Su supervisor contribuye al mejoramiento de sus actividades laborales?					X

Recomendaciones:

Apellidos y Nombres	CASTAÑEDA MERINO DUELIO ALFONSO
Grado Académico	MAGISTER
Mención	PROYECTOS DE INVERSIÓN

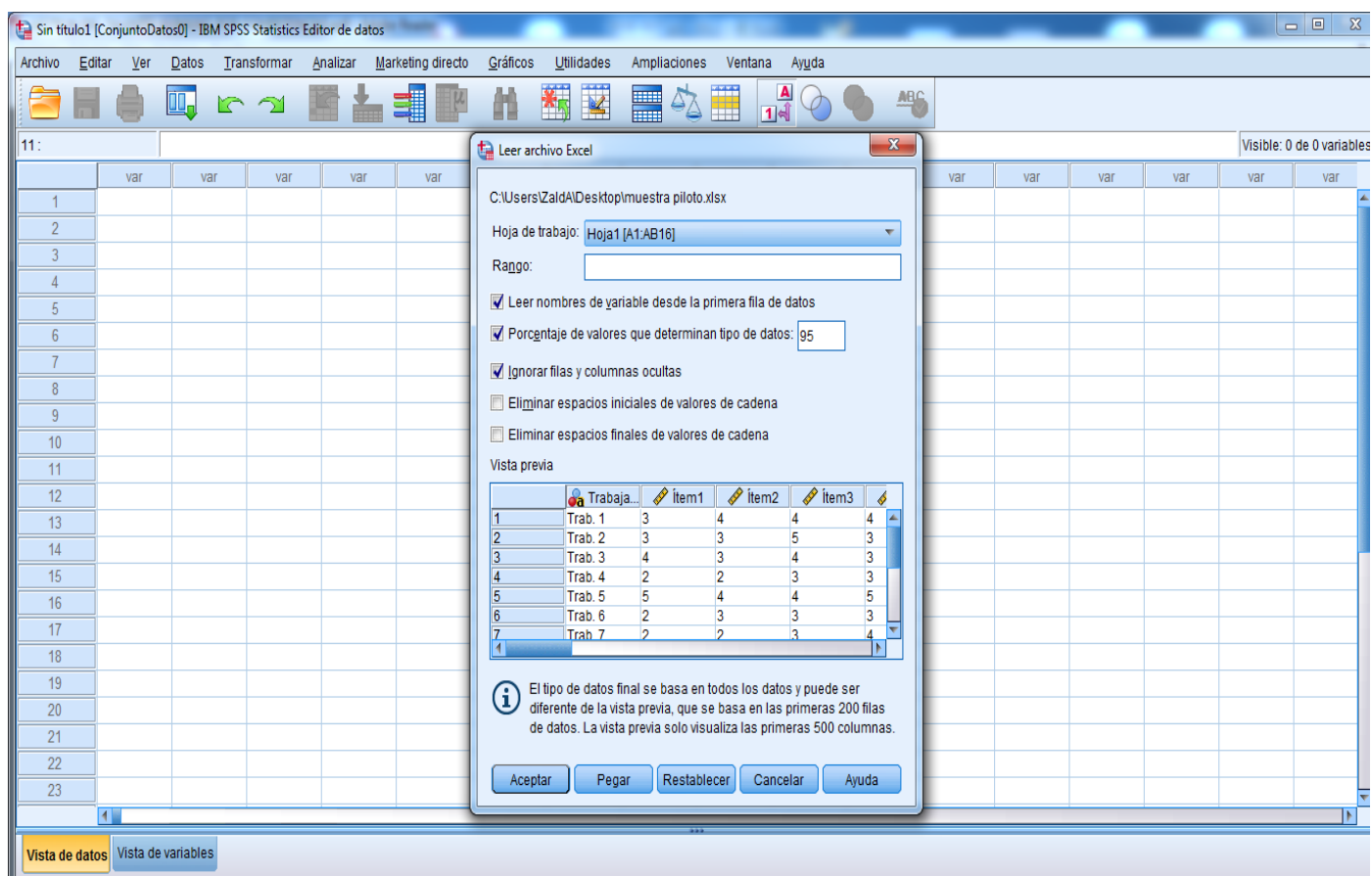

FIRMA

ANEXO 3: PROCESO DE CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH

Paso 1: Se digitaron los datos obtenidos de la encuesta al programa Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
1	Trabajador	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20	ítem 21	ítem 22	ítem 23	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27
2	Trab. 1	3	4	4	4	3	2	3	1	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2
3	Trab. 2	3	3	5	3	3	2	2	1	2	3	4	3	3	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	4	2	2	3
4	Trab. 3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	5	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	3	3	3
5	Trab. 4	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	3	3	2	5	1	2	3	1	1	3	3	4	2	4	3	1	3
6	Trab. 5	5	4	4	5	4	3	3	1	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3
7	Trab. 6	2	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	3	3	3	1	3	2	2	2
8	Trab. 7	2	2	3	4	2	1	2	1	1	3	2	3	2	1	1	1	2	2	1	3	3	4	3	3	2	1	2
9	Trab. 8	2	3	4	4	1	3	3	1	1	3	3	4	3	2	1	1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3
10	Trab. 9	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	3
11	Trab. 10	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	4	3	1	1	2	2	1	1	3	3	4	1	5	2	2	3
12	Trab. 11	3	3	2	4	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	1	3	3	4	1	2	2	3	2
13	Trab. 12	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4
14	Trab. 13	2	2	4	4	4	3	2	1	1	2	3	3	3	4	1	2	1	2	1	3	3	4	2	3	3	3	2
15	Trab. 14	2	3	4	4	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2
16	Trab. 15	2	3	4	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	3	2	2	2
17																												

Paso 2: Se pasaron los datos del Excel hacia el programa SPSS versión 24.

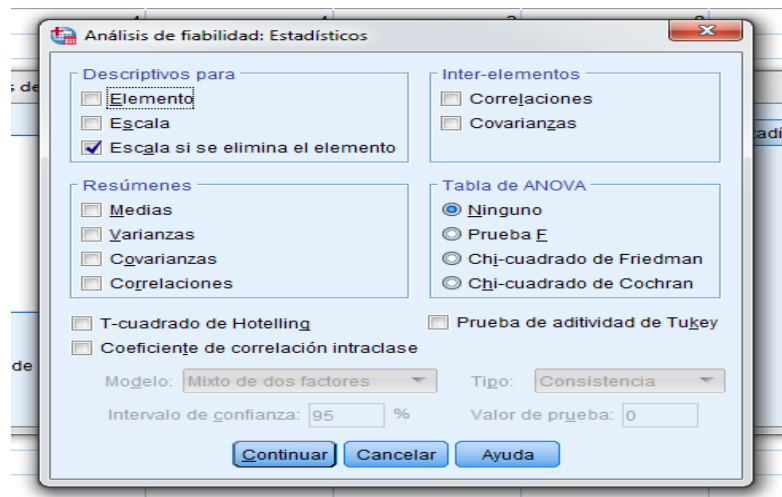
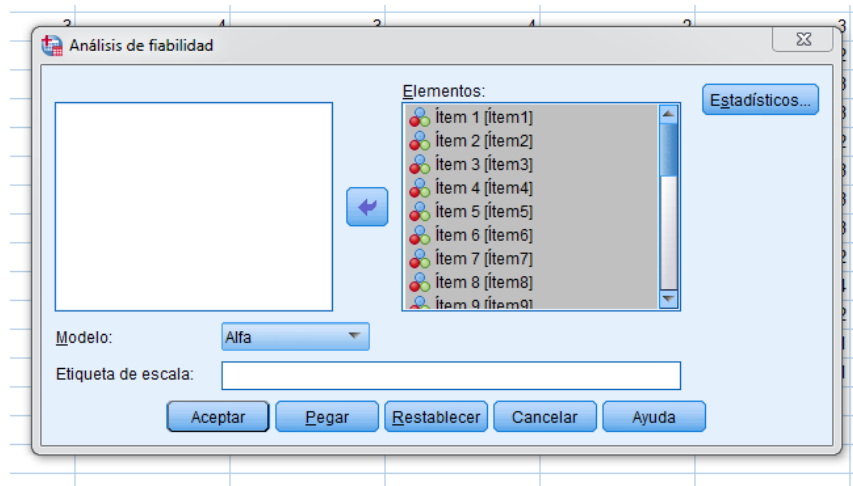


24 : ítem6		Visible: 28 de 28 variables									
	Nº	ítem1	ítem2	ítem3	ítem4	ítem5	ítem6	ítem7	ítem8	ítem9	ítem10
1	Trab. 1	3	4	4	4	3	2	3	1	2	3
2	Trab. 2	3	3	5	3	3	2	2	1	2	3
3	Trab. 3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3
4	Trab. 4	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2
5	Trab. 5	5	4	4	5	4	3	3	1	4	3
6	Trab. 6	2	3	3	3	2	2	3	1	1	3
7	Trab. 7	2	2	3	4	2	1	2	1	1	3
8	Trab. 8	2	3	4	4	1	3	3	1	1	3
9	Trab. 9	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3
10	Trab. 10	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3
11	Trab. 11	3	3	2	4	3	2	2	1	2	3
12	Trab. 12	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4
13	Trab. 13	2	2	4	4	4	3	2	1	1	2
14	Trab. 14	2	3	4	4	3	2	1	1	1	2
15	Trab. 15	2	3	4	3	2	1	1	1	1	2

Paso 3: Se procedió a hallar la confiabilidad, haciendo clic en la barra superior en el icono “Analizar”, se selecciona la opción “Escala” y luego la sub opción “Análisis de fiabilidad”

The screenshot shows the IBM SPSS Statistics Editor de datos interface. The 'Analizar' menu is open, and the 'Escala' option is selected. The 'Análisis de fiabilidad...' sub-option is also visible. The data table in the background is the same as the one above, showing 15 items (Trab. 1 to Trab. 15) and 10 variables (ítem1 to ítem10).

Paso 4: Aparece automáticamente un cuadro para trasladar los ítems, se hace clic en la opción “Estadísticos” y se selecciona la sub opción Descriptivos para “Escala si se elimina el elemento”



Paso 5: Después de dar clic en Continuar, se obtuvo automáticamente los resultados de la confiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	27

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	69,67	250,667	,811	,956
Ítem 2	69,67	265,524	,615	,958
Ítem 3	68,93	269,781	,360	,960
Ítem 4	69,07	279,638	,003	,962
Ítem 5	69,80	262,886	,493	,959
Ítem 6	70,40	258,829	,741	,957
Ítem 7	70,13	258,695	,773	,957
Ítem 8	71,27	262,495	,729	,957
Ítem 9	70,60	245,543	,885	,955
Ítem 10	69,80	267,743	,657	,958
Ítem 11	69,40	259,400	,806	,957
Ítem 12	69,20	261,171	,773	,957
Ítem 13	69,53	257,124	,873	,956

Ítem 14	70,00	258,143	,408	,963
Ítem 15	70,93	253,638	,896	,956
Ítem 16	70,47	249,124	,892	,955
Ítem 17	70,33	246,810	,828	,956
Ítem 18	70,47	257,695	,811	,956
Ítem 19	71,13	265,410	,686	,958
Ítem 20	69,47	259,981	,817	,957
Ítem 21	69,27	261,781	,899	,956
Ítem 22	68,73	269,352	,619	,958
Ítem 23	70,07	243,924	,848	,956
Ítem 24	69,27	272,067	,244	,961
Ítem 25	69,93	265,067	,730	,957
Ítem 26	70,07	256,352	,782	,957
Ítem 27	70,00	265,429	,693	,958

ANEXO 4: FICHA VALORATIVA DE PROPUESTA PARA EL HOTEL COSTA NORTE

**FICHA VALORATIVA: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
“ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE**

Nombres y Apellidos: Luis Rojas Palacios

Cargo: Docente Universitario

Institución: Universidad de Lambayeque

Por favor, valorar la concepción de la propuesta:

1. Problema en estudio:

¿Qué factores del programa de motivación contribuirán en la satisfacción laboral en los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque?

Bien concebido (X)
Deficiente ()

Haría los siguientes cambios:

2. Objetivo:

Diseñar un programa de motivación orientado a la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.

Bien concebido (X)
Deficiente ()

Haría los siguientes cambios:

3. Fundamento teórico:

La motivación en el trabajo, es el conjunto de factores internos y externos, que estimulan al trabajador a elegir un curso de acción y se conduzca al logro de una meta organizacional, los empleados constituyen la parte fundamental del servicio al cliente, por lo que merecen una atención adecuada asegurando así que brinden el mejor servicio posible, por lo tanto es de suma importancia implementar un programa de motivación dirigido a los colaboradores estimulándolos a optimizar sus esfuerzos

Bien concebido (X) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------

4. Estrategias para el cambio:

Establecer una política clara de funciones, para una adecuada coordinación entre los trabajadores.
 Implantar nuevos objetivos a los colaboradores para mejorar la conciencia turística de cada uno.
 Plantear retos laborales a los colaboradores para que realicen y participen en ferias o eventos culturales y ejecutivos.
 Reforzar la autonomía y delegar funciones a los colaboradores, teniendo en cuenta que la demanda turística en la región está en aumento.
 Aprovechar el uso de las TIC'S para maximizar la especialización de los colaboradores en el rubro hotelero.
 Repotenciar las habilidades de los colaboradores para reforzar la competitividad del hotel en el sector turístico.
 Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad.
 Asignar beneficios sociales a los colaboradores para evitar que renuncien y opten por postular a otra empresa hotelera.
 Realizar simulacros de evacuación, siniestros y accidentes, para adoptar medidas preventivas en caso de fenómenos climatológicos o desastres naturales y así brindar mejores condiciones físicas a los colaboradores.
 Implementar estrategias de seguridad y prevención contra robos y pérdidas interno en el establecimiento para brindar seguridad y mayor satisfacción a los colaboradores en sus actividades laborales.
 Implementar una política de promoción en el trabajo y así evitar que opten por crear un negocio del rubro turístico informal.
 Implementar políticas de incentivos monetarios y no monetarios.
 Concientizar a los trabajadores, que los clientes son claves para que la empresa obtenga ganancias, asimismo beneficiándose ellos en el reparto de utilidades.
 Realizar viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.
 Teniendo en cuenta que existe una adecuada comunicación y apoyo en la empresa, permitir el acceso al sistema de reservas a los colaboradores de las diferentes áreas.
 Mejorar las relaciones del supervisor con los colaboradores a través de viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos.

Bien concebido (X) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------



**FICHA VALORATIVA: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
“ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE**

Nombres y Apellidos: LEONCIO ROBLES MARRUFO

Cargo: DOCENTE

Institución: UDL

Por favor, valorar la concepción de la propuesta:

1. Problema en estudio:

¿Qué factores del programa de motivación contribuirán en la satisfacción laboral en los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque?

Bien concebido (X)
Deficiente ()

Haría los siguientes cambios:

2. Objetivo:

Diseñar un programa de motivación orientado a la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.

Bien concebido (X)
Deficiente ()

Haría los siguientes cambios:

3. Fundamento teórico:

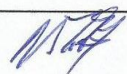
La motivación en el trabajo, es el conjunto de factores internos y externos, que estimulan al trabajador a elegir un curso de acción y se conduzca al logro de una meta organizacional, los empleados constituyen la parte fundamental del servicio al cliente, por lo que merecen una atención adecuada asegurando así que brinden el mejor servicio posible, por lo tanto es de suma importancia implementar un programa de motivación dirigido a los colaboradores estimulándolos a optimizar sus esfuerzos

Bien concebido (X) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------

4. Estrategias para el cambio:

Establecer una política clara de funciones, para una adecuada coordinación entre los trabajadores.
 Implantar nuevos objetivos a los colaboradores para mejorar la conciencia turística de cada uno.
 Plantear retos laborales a los colaboradores para que realicen y participen en ferias o eventos culturales y ejecutivos.
 Reforzar la autonomía y delegar funciones a los colaboradores, teniendo en cuenta que la demanda turística en la región está en aumento.
 Aprovechar el uso de las TIC'S para maximizar la especialización de los colaboradores en el rubro hotelero.
 Repotenciar las habilidades de los colaboradores para reforzar la competitividad del hotel en el sector turístico.
 Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad.
 Asignar beneficios sociales a los colaboradores para evitar que renuncien y opten por postular a otra empresa hotelera.
 Realizar simulacros de evacuación, siniestros y accidentes, para adoptar medidas preventivas en caso de fenómenos climatológicos o desastres naturales y así brindar mejores condiciones físicas a los colaboradores.
 Implementar estrategias de seguridad y prevención contra robos y pérdidas interno en el establecimiento para brindar seguridad y mayor satisfacción a los colaboradores en sus actividades laborales.
 Implementar una política de promoción en el trabajo y así evitar que opten por crear un negocio del rubro turístico informal.
 Implementar políticas de incentivos monetarios y no monetarios.
 Concientizar a los trabajadores, que los clientes son claves para que la empresa obtenga ganancias, asimismo beneficiándose ellos en el reparto de utilidades.
 Realizar viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.
 Teniendo en cuenta que existe una adecuada comunicación y apoyo en la empresa, permitir el acceso al sistema de reservas a los colaboradores de las diferentes áreas.
 Mejorar las relaciones del supervisor con los colaboradores a través de viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos.

Bien concebido (X) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------


 FIRMA

**FICHA VALORATIVA: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
“ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE**

Nombres y Apellidos: ERIK PEZO ARTEAGA

Cargo: ASESOR DE INVESTIGACIÓN

Institución: GRUPO ES CONSULTORES

Por favor, valorar la concepción de la propuesta:

1. Problema en estudio:

¿Qué factores del programa de motivación contribuirán en la satisfacción laboral en los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque?

Bien concebido (x) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------

2. Objetivo:

Diseñar un programa de motivación orientado a la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.

Bien concebido (x) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
--------------------------------------	--------------------------------------

3. Fundamento teórico:

La motivación en el trabajo, es el conjunto de factores internos y externos, que estimulan al trabajador a elegir un curso de acción y se conduzca al logro de una meta organizacional, los empleados constituyen la parte fundamental del servicio al cliente, por lo que merecen una atención adecuada asegurando así que brinden el mejor servicio posible, por lo tanto es de suma importancia implementar un programa de motivación dirigido a los colaboradores estimulándolos a optimizar sus esfuerzos.

Bien concebido (<input checked="" type="checkbox"/>) Deficiente (<input type="checkbox"/>)	<u>Haría los siguientes cambios:</u>

4. Estrategias para el cambio:

Establecer una política clara de funciones, para una adecuada coordinación entre los trabajadores.

Implantar nuevos objetivos a los colaboradores para mejorar la conciencia turística de cada uno.

Plantear retos laborales a los colaboradores para que realicen y participen en ferias o eventos culturales y ejecutivos.

Reforzar la autonomía y delegar funciones a los colaboradores, teniendo en cuenta que la demanda turística en la región está en aumento.

Aprovechar el uso de las TIC'S para maximizar la especialización de los colaboradores en el rubro hotelero.

Repotenciar las habilidades de los colaboradores para reforzar la competitividad del hotel en el sector turístico.

Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad.

Asignar beneficios sociales a los colaboradores para evitar que renuncien y opten por postular a otra empresa hotelera.

Realizar simulacros de evacuación, siniestros y accidentes, para adoptar medidas preventivas en caso de fenómenos climatológicos o desastres naturales y así brindar mejores condiciones físicas a los colaboradores.

Implementar estrategias de seguridad y prevención contra robos y pérdidas interno en el establecimiento para brindar seguridad y mayor satisfacción a los colaboradores en sus actividades laborales.

Implementar una política de promoción en el trabajo y así evitar que opten por crear un negocio del rubro turístico informal.

Implementar políticas de incentivos monetarios y no monetarios.

Concientizar a los trabajadores, que los clientes son claves para que la empresa obtenga ganancias, asimismo beneficiándose ellos en el reparto de utilidades.

Realizar viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.

Teniendo en cuenta que existe una adecuada comunicación y apoyo en la empresa, permitir el acceso al sistema de reservas a los colaboradores de las diferentes áreas.

Mejorar las relaciones del supervisor con los colaboradores a través de viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos.

Bien concebido (<input checked="" type="checkbox"/>) Deficiente (<input type="checkbox"/>)	<u>Haría los siguientes cambios:</u>


 FIRMA

**FICHA VALORATIVA: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
“ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO” PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL HOTEL COSTA NORTE**

Nombres y Apellidos: ALVARO VASQUEZ VASQUEZ

Cargo: DOCENTE UNIVERSITARIO

Institución: UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

Por favor, valorar la concepción de la propuesta:

1. Problema en estudio:

¿Qué factores del programa de motivación contribuirán en la satisfacción laboral en los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque?

Bien concebido (☒)
Deficiente ()

Haría los siguientes cambios:

2. Objetivo:

Diseñar un programa de motivación orientado a la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.

Bien concebido (☒)
Deficiente ()

Haría los siguientes cambios:

3. Fundamento teórico:

La motivación en el trabajo, es el conjunto de factores internos y externos, que estimulan al trabajador a elegir un curso de acción y se conduzca al logro de una meta organizacional, los empleados constituyen la parte fundamental del servicio al cliente, por lo que merecen una atención adecuada asegurando así que brinden el mejor servicio posible, por lo tanto es de suma importancia implementar un programa de motivación dirigido a los colaboradores estimulándolos a optimizar sus esfuerzos.

Bien concebido (☒)
Deficiente ()

Haría los siguientes cambios:

4. Estrategias para el cambio:

Establecer una política clara de funciones, para una adecuada coordinación entre los trabajadores.

Implantar nuevos objetivos a los colaboradores para mejorar la conciencia turística de cada uno.

Plantear retos laborales a los colaboradores para que realicen y participen en ferias o eventos culturales y ejecutivos.

Reforzar la autonomía y delegar funciones a los colaboradores, teniendo en cuenta que la demanda turística en la región está en aumento.

Aprovechar el uso de las TIC'S para maximizar la especialización de los colaboradores en el rubro hotelero.

Repotenciar las habilidades de los colaboradores para reforzar la competitividad del hotel en el sector turístico.

Capacitar constantemente a los colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio de calidad.

Asignar beneficios sociales a los colaboradores para evitar que renuncien y opten por postular a otra empresa hotelera.

Realizar simulacros de evacuación, siniestros y accidentes, para adoptar medidas preventivas en caso de fenómenos climatológicos o desastres naturales y así brindar mejores condiciones físicas a los colaboradores.

Implementar estrategias de seguridad y prevención contra robos y pérdidas interno en el establecimiento para brindar seguridad y mayor satisfacción a los colaboradores en sus actividades laborales.

Implementar una política de promoción en el trabajo y así evitar que opten por crear un negocio del rubro turístico informal.

Implementar políticas de incentivos monetarios y no monetarios.

Concientizar a los trabajadores, que los clientes son claves para que la empresa obtenga ganancias, asimismo beneficiándose ellos en el reparto de utilidades.

Realizar viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos para reforzar la empatía entre los compañeros de trabajo.

Teniendo en cuenta que existe una adecuada comunicación y apoyo en la empresa, permitir el acceso al sistema de reservas a los colaboradores de las diferentes áreas.

Mejorar las relaciones del supervisor con los colaboradores a través de viajes de integración a los diversos recursos y atractivos turísticos.

Haría los siguientes cambios:

Bien concebido (X)

Deficiente ()


FIRMA

ANEXO 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿De qué manera el programa de motivación contribuirá en la mejora de la satisfacción laboral en los colaboradores del Hotel Costa Norte de la ciudad de Chiclayo – Región Lambayeque?	GENERAL Diseñar un programa de motivación para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.	El programa de motivación contribuye significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Costa Norte.	VD: Motivación organizacional VI: Satisfacción laboral	DESCRIPTIVO - PROYECTIVO	P = Recursos humanos: 17 colaboradores	Técnicas documentales Técnica de campo Técnica de medición Técnica de gabinete	Estadística Descriptiva
	ESPECÍFICOS Analizar la satisfacción laboral de los colaboradores en base a sus determinantes.			DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
	Validar el programa de motivación. Establecer las estrategias necesarias para la mejora de la satisfacción laboral.			INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL, TRANSACCIONAL O TRANSVERSAL DESCRIPTIVO	M= Tipo censal	Ficha de validación del programa Cuestionario encuesta	

Elaboración propia

ANEXO 6: MATRIZ METODOLÓGICA

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN		POBLACIÓN Y MUESTRA	
DISEÑO	TIPO	POBLACIÓN	MUESTRA
Investigación no experimental, transaccional o transversal descriptivo.	Descriptivo - Proyectivo	P: Recurso humano: 17 colaboradores	Muestra tipo censal

Elaboración propia

ANEXO 7: ARCHIVO FOTOGRÁFICO DEL HOTEL COSTA NORTE

Figura 13: Lobby del hotel



Fuente: Sitio Web del Hotel Costa Norte

Figura 14: Habitación Suite Ejecutiva



Fuente: Sitio Web del Hotel Costa Norte

Figura 15: Habitación Triple



Fuente: Sitio Web del Hotel Costa Norte

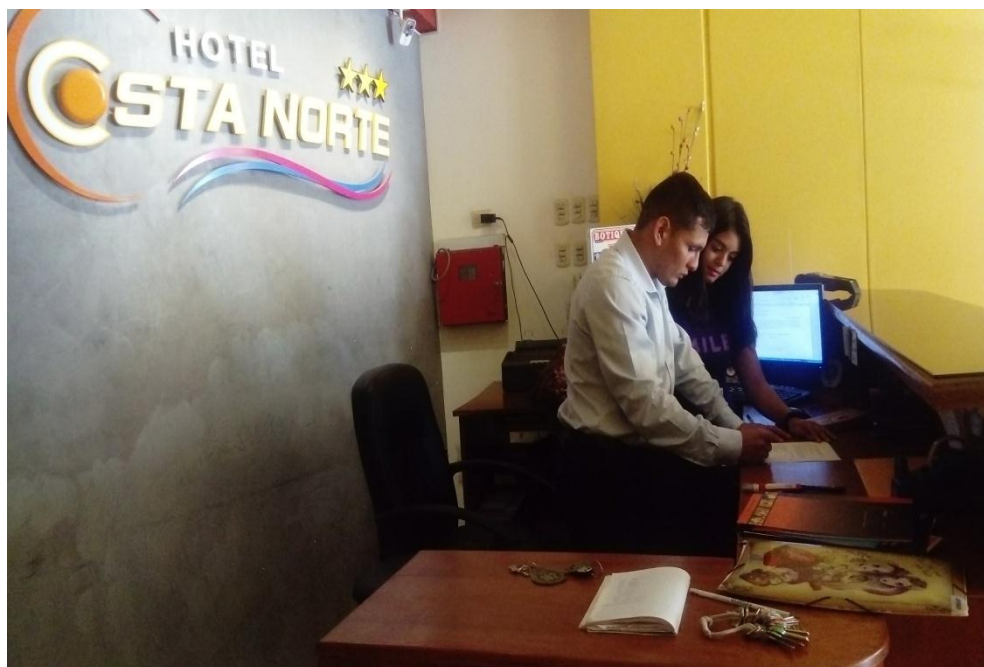
Figura 16: Mini Departamento



Fuente: Sitio Web del Hotel Costa Norte

**ANEXO 8: ARCHIVO FOTOGRÁFICO DE LA APLICACIÓN DE LOS
INSTRUMENTOS EN EL HOTEL COSTA NORTE**

Figura 17: Aplicación de encuesta - Recepción



Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

Figura 18: Aplicación de encuesta - Lavandería



Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte

Figura 19: Aplicación de encuesta – Housekeeping



Fuente: Investigación de campo en el Hotel Costa Norte